



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون: جودة الخدمات  
المصرفية كمتغير وسيط

(دراسة ميدانية على المصارف السودانية)

Application of Quality Management Standards and its  
Impact on Customer Satisfaction :Banking Services  
Quality as mediator variable

(Afield Study on Sudanese Banks)

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الجودة الشاملة

إشراف البروفيسير :

إبراهيم فضل المولى البشير

إعداد الدراسة :

مزنة الباقر علي محمد الحسن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإستهلال

قال تعالى

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ <sup>ص</sup> وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ ﴾

سورة التوبة آية مرقم (105)

## الإهداء

إلى التي غرست في قلبي الصبر والعطاء ومن تحت قدميها جنات الخلد والرحمة  
فهذه أمنيتك مصحوبة بصفاء دعواتك أترجمها لك لعلها تنال رضاك أُمي الحبيبة  
في فمي نغماً أرده مدى الدهر وفي روعي مناجاة ورمز للوفاء الأبدي إلى ذلك  
النيل الذي إجتاح كل السدود لكي يصب بداخلي إلى رمز الفداء والتضحية والذي  
كان عوناً وسنداً لي أبي العزيز

إلى نبض قلبي وقلمي من ساندني وخطى معي خطواتي ويسر لي الصعاب  
زوجي رفيق دربي

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني أحبكم حبا لو مر على أرض قاحلة  
لتفجرت منها ينابيع المحبة إخوتي

والى كل من علمني حرفاً تنحني قامتي أمامكم إجلالاً وتقديراً ، أهدى بحثي عنه  
يكون نقطة في محيط العلم الشاسع.

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هيا لنا من أمرنا رشدا وأخذ بيدنا فمهد لنا الدرب أيادي الثناء ممدودة له أولاً وأخيراً فبفضله تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد

أشكر الله عز وجل الذي أعانني على إتمام هذا البحث بكل يسر وسهولة ، وأتوجه بخالص الشكر والإمتان إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا وعمادة التطوير والجودة كما أتوجه بعميق الشكر والتقدير لصاحب الفضل بعد الله البروفيسور/ إبراهيم فضل المولى البشير مشرف الرسالة الذي أعطاني من فيض علمه وما قدمه لي من توجيهات وإرشادات كان لها عظيم الأثر في إثراء الرسالة وإخراجها إلى حيز الوجود ،فجزاه الله عني خير الجزاء وأمده بدوام الصحة والعافية . والشكر موصول للدكتور عماد الدين عيسى ابوه لقيامه بالتحليل الإحصائي الخاص بالبحث .

ختاماً أتقدم بخالص الشكر والإمتان إلى أسرتي وزوجي ،والى محبي العلم في جمهورية السودان ،حماها الله وجعلها منارة للعلم والعلماء على مر العصور .

## المستخلص

تناولت هذه الدراسة تطبيق معايير إدارة الجودة وأثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أنه أولت العديد من منظمات الاعمال الصناعية والخدمية أهمية كبيرة لتطبيق مفاهيم ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مختلف أعمالها أو أنشطتها هادفة وراء تحسين أدائها المالي وضمان البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة. على إعتبار أن الخدمات التي تقدمها لا بد وأن تلقى قبولا " لدى مختلف الزبائن وتحقيق رضائهم كشرط أساسي لنجاح المصارف في مهامها ، لذا فإنه ينبغي على المصارف السودانية التركيز على جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتعزيز قدرتها التنافسية ويؤدي الى إزدياد الثقة والسمعة الجيدة للمصارف وبالتالي زيادة سيولتها النقدية والربحية. هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على تحديد مستوى رضا الزبون عن الخدمات المصرفية المقدمة، حيث إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت الأستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ، وتم إستخدام عينة قصدية بلغ حجمها (220) استبانة للموظفين والعملاء في بعض من المصارف السودانية بنسبة إسترداد بلغت (75%) للعملاء و (98%) للموظفين باستخدام برنامج الحزم الاحصائية الإجتماعية SPSS، وقد تمكن الباحثان من التوصل إلى عدة نتائج أهمها: تطبيق معايير إدارة الجودة لا يؤثر في رضا العملاء كما لا يوجد تأثير لتطبيق معايير الجودة في أبعاد جودة الخدمة بينما تؤثر كل من الملموسية والأمان في رضا الزبون ، كما قدم الباحثان عدة توصيات أهمها: ضرورة اهمية ترسيخ مبدأ التعاون والمنافسة بين المصارف وتطبيق أبعاد جودة الخدمة المصرفية لإرضا الزبون ، ضرورة الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لزيادة فعالية الأداء الإنتاجي للمصارف السودانية.

## **ABSTRACT:**

This study dealt with the application of quality management standards and its impact on customer satisfaction in light of the quality of banking services. Aiming at improving their financial performance and ensuring survival and continuity in an environment characterized by intense competition. Considering that the services they provide must be accepted by various customers and achieve their satisfaction as a prerequisite for the success of the bank in its tasks. Therefore, Sudanese banks should focus on banking services through the application of total quality management standards, which will enhance their competitiveness and lead to an increase in confidence and good reputation of banks and thus increase their liquidity and profitability. This study aimed to identify the level of customer satisfaction with the provided banking services. The study relied on the descriptive analytical approach where the questionnaire was the main tool for data collection, the study relied on the descriptive analytical approach, the questionnaire was a main tool for data collection, and an intentional sample of (220) questionnaires was used for employees and clients in some Sudanese banks with a recovery rate of (75%) for clients and (98%) for employees using SPSS. The researchers were able to reach several findings, the most important of which are: The application of quality management standards does not affect customer satisfaction, and there is no effect of applying quality standards in the dimensions of service quality, while tangibility and security affect customer satisfaction. The researchers also made several recommendations, the most important of which are the necessity of establishing the principle of cooperation and competition between banks and applying the dimensions of banking service quality to satisfy the customer .

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
<b>الفصل الاول : الإطار العام للبحث والدراسات السابقة</b>	
1	المبحث الاول : الإطار العام للبحث
9	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث</b>	
25	المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة
55	المبحث الثاني : جودة الخدمات المصرفية
79	المبحث الثالث : رضا الزبون
91	المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
102	المبحث الاول : نبذة تعريفية عن المصارف السودانية
109	المبحث الثاني : إجراء وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
139	المبحث الثالث : عرض ومناقشة النتائج
<b>الفصل الرابع : ملخص ومناقشة النتائج</b>	
151	تمهيد
153	ملخص النتائج
153	مناقشة النتائج
161	محددات الدراسة
161	التوصيات
163	الخلاصة
<b>مراجع الدراسة</b>	
166	المراجع العربية
171	البحوث والرسائل
174	المجلات والدوريات



176	المواقع الإلكترونية
176	المراجع الأجنبية
ملاحق الدراسة	
179	ملحق (1) أسماء الحكيم
180	ملحق (2) خطاب المصارف
181	ملحق (3) الاستبانة (العملاء )
188	ملحق (4) الاستبانة (الموظفين)

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	الدراسات التي تتناول العلاقة بين المتغيرات	(1/2/1)
31	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو	(1/1/2)
52	أقسام معايير بولدريدج	(1/2/2)
71	ابعاد جودة الخدمة المصرفية	(2/2/2)
86	مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا	(1/3/2)
95	العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية	(1/4/2)
108	الاستبيانات الموزعة والمعادة	(1/1/3)
109	توزيع محاور الاستبيان (العملاء)	(2/1/3)
110	توزيع محاور الاستبيان (الموظفين)	(3/1/3)
111	مقياس درجة الموافقة	(4/1/3)
113	نتائج اختبار الفاكرباخ للأبعاد	(5/1/3)
116	البيانات الشخصية (للعملاء )	(1/2/3)
117	البيانات الشخصية (الموظفين )	(2/2/3)
118	التحليل العاملي الإستكشافي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء	(3/2/3)
120	قياس KMO لكفاية أخذ العينة لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء	(4/2/3)
121	التحليل العاملي الإستكشافي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين	(5/2/3)
122	قياس KMO لكفاية أخذ العينة لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين	(6/2/3)
125	مؤشرات جودة النموذج	(7/2/3)
125	مؤشرات جودة المطابقة العملاء	(8/2/3)
126	مؤشرات جودة المطابقة لتطبيق معايير ادارة الجودة من وجهة نظر العملاء	(9/2/3)
127	مؤشرات جودة المطابقة الموظفين	(10/2/3)
128	تحليل الاعتمادية والصلاحية لتطبيق معايير ادارة الجودة من وجهة نظر الموظفين	(11/2/3)

129	المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة الدراسة العملاء	(12/2/3)
131	المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسئلة الدراسة الموظفين	(13/2/3)
133	تحليل الارتباط لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء	(14/2/3)
134	تحليل الارتباط لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين	(15/2/3)
135	إختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء(1)	(16/2/3)
135	إختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء(2)	(17/2/3)
136	إختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين	(18/2/3)
139	مؤشرات جودة النموذج من تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات المباشرة )	(1/3/3)
139	قيم تحليل المسار من تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات المباشرة )	(2/3/3)
142	مؤشرات جودة النموذج من تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات الغير المباشرة )	(3/3/3)
142	قيم تحليل المسار من تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات الغير المباشرة )	(4/3/3)
145	Indirect Effect (Group number1Defect model ) (الاعتمادية )	(5/3/3)
146	Defect model1Indirect Effect (Group number (الضمان )	(6/3/3)
147	Defect model 1Indirect Effect (Group number (التعاطف )	(7/3/3)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج متغيرات البحث	(1/1/1)
30	إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة	(1/1/2)
37	نموذج تخطيط عظم السمكة	(2/1/2)
39	رموز تخطيط تدفق العمليات	(3/1/2)
54	عناصر نموذج الرئاسي للجودة في السودان	(4/1/2)
73	نموذج الفجوات	(1/2/2)
87	سلسلة "الرضا -الربحية	(1/3/2)
90	العلاقة بين جودة الخدمة والرضا	(1/4/2)
91	عملية الإصغاء للزبون	(2/4/2)
91	الانتقال من الجودة المرغوبة الى الجودة المتوقعة	(3/4/2)
92	عملية الاتصال والبيع	(4/4/2)
93	قياس رضا الزبون	(5/4/2)
94	قياس الأداء ورضا الزبون	(6/4/2)
102	هيكل الجهاز المصرفي السوداني	(1/1/3)
123	التحليل العاملي التوكيدي (العملاء)	(1/2/3)
127	التحليل العاملي التوكيدي (الموظفين )	(2/2/3)
138	العلاقة بين تطبيق معايير ادارة الجودة واثرة في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات المباشرة )	(1/3/3)
141	العلاقة بين تطبيق معايير ادارة الجودة واثرة في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات الغير المباشرة )	(2/3/3)

## الفصل الأول : الإطار العام للبحث

المبحث الاول : الإطار العام للبحث

المبحث الثاني : الدراسات السابقة



## أولاً: المقدمة :

إن التطورات والأحداث الاقتصادية والمالية التي يشهدها العالم لديها آثار واسعة النطاق على القطاع المصرفي وهذا من التقدم المذهل الذي تم على صعيد تكنولوجيات الإعلام والاتصال وظهور ما يعرف بالعولمة الاقتصادية ، وتحرر وانفتاح الأسواق على بعضها إضافة لزيادة وعي الزبائن بسبب توفر المعلومات الكاملة عن الخدمات المقدمة لهم عن طريق وسائل الإتصال المختلفة ما نتج عنه زبون له قدرة نسبية على تقييم ما يقدم له وتوفر العديد من البدائل المتاحة في عدم رضاه مما يقتضي أن تكون إدارات البنوك واعية ومدركة لحاجات ورغبات الزبائن ، حيث بدأ التركيز في الآونة الأخيرة على الدور الذي تتبناه إدارة الجودة في البنوك لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها ، وهو ما سرع في تبني البنوك لمفهوم الجودة والتركيز على الزبون وتحسين الخدمة المقدمة لهم . لذلك تسعى الكثير من المنظمات ومنها البنوك للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها حتى تصل لدرجة التميز الذي يعد مثالا يتوق اليه كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء ، إذ تقوم تلك المؤسسات باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها ،ومن اهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها استراتيجية مهمة تساعد البنوك وغيرها على توفير خدمات تشبع الرغبات الكاملة للعملاء ، وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة والغير معلنة . لذا تعد الجودة من اهم القضايا التي تهتم بها القيادة الادارية في أي منظمة تسعى لرفع مستوى ادائها من الناحية الانتاجية والخدمية.

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح ، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات الصناعية والخدمية ، وخاصة المصارف منها إذ تمثل الجودة محددًا لسلوك فئة من المستهلكين ، لذا أصبح لزاما على المصارف وشركات الأعمال أن تقدم سلعًا وخدمات ذات جودة عالية كي تكسبها قدرة عالية في الأسواق .

وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي إستعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها فما معنى أن تنتج المنظمة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات دون أن تلتزم بمهل التسليم أو شروط خدمة ما بعد البيع أو ترتكب أخطاء صغيرة

مثل ارسال كشف حساب زبون الى زبون اخر . فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المنظمة ، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين مصرف واخر حيث تتشابه عروض جمع المصارف تقريبا في كافة الخدمة المصرفية التي تقدمها للعملاء ، وبالتالي أصبحت جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الاسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمنظمات الخدمات عموما والمصارف على وجه الخصوص ( 1999،335،الحداد ) .

### ثانياً : مشكلة البحث

نتيجة للتحديات التي تواجهها البنوك في محاولة لتمييز خدماتها نظراً لنمطية الخدمة المصرفية والمنافسة الحادة والمتزايدة في هذا القطاع ، ظهرت جودة الخدمة كسلاح تنافسي يعمل على تمييز خدمات البنوك عن بعضها البعض ، يتضح من خلال تقارير بنك السودان المركزي أنا هنالك كتلة نقدية كبيرة خارج الجهاز المصرفي من أسبابها عدم جودة الخدمات المصرفية وعدم رضا العملاء عنها مما يعني عد إلتزام المصارف بالمعايير التي تضمن جودة الخدمات المصرفية وبالتالي رضا العميل ونتيجة لسعي البنوك نحو تحقيق رضا الزبائن وولائهم والمحافظة عليهم على إعتبار أنهم مقياس النجاح والإستمرارية في مجال الأعمال تكمن مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتي :

1. الى اي مدى يؤثر تطبيق معايير الجودة في رضا الزبون ؟
2. ما هو تأثير تطبيق معايير الجودة في جودة الخدمات المصرفية ؟
3. الى أي مدى تؤثر جودة الخدمات المصرفية في رضا الزبون؟
4. ما هو تأثير تطبيق المصارف لمعايير الجودة في رضا الزبون من خلال جودة الخدمات المقدمة من المصارف السودانية؟

### ثالثاً : أهمية البحث :

#### الأهمية العلمية :

هذه الدراسة يتوقع أن تساهم في عدة جوانب :

1. سد الفجوة المعرفية التي غفلت عنها الدراسات السابقة خاصة في المصارف السودانية تطبيق معايير الجودة وأثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية .



2. من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة قد تستهم في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة تطبيق معايير الجودة وأثرها على رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية.

3. هذه الدراسة قد درست ثلاثة متغيرات وتم بناء نموذج الدراسة عليها للربط بينهم ولتفسيرها وهو ما يعد إضافة وإسهام للمعرفة.

#### الأهمية العملية :

1. يتوقع أن تساعد الدراسة متخذي القرار في فهم معايير الجودة وأثرها على رضا الزبون وفي ظل جودة الخدمات والعوامل المؤثرة عليها .

2. تساهم في معرف أبعاد كلا من معايير الجودة وجودة الخدمات ومعرفة الأكثر تأثيراً على رضا الزبون.

3. الإسهام في معرفة أهمية تطبيق معايير الجودة وجودة الخدمات حتى يستطيع صانعي القرار في المصارف السودانية الإهتمام بها ومعرفة مدى تأثيرها على رضا الزبون .

#### رابعاً: أهداف البحث :

بناءً على تشخيص المشكلة وفي محاولة بيان أثر تطبيق معايير إدارة الجودة وأثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات فإن أهداف البحث تتمثل في :

1. تحديد مستوى رضا الزبون على الخدمات المصرفية المقدمة له .
2. بيان علاقات التأثير في أبعاد الجودة ورضا الزبون .
3. قياس مستوى توافر أبعاد جودة الخدمة المصرفية في المصارف .
4. تحديد العلاقة بين معايير الجودة وجودة والخدمات وأثرها على رضا الزبون .
5. مساعدة البنوك بالتعرف على العناصر المؤثرة على اختيار الزبائن الأمر الذي يعود عليها بالنفع عند تخطيط وتنفيذ سياستها التسويقية

#### خامساً: فرضيات البحث

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة في رضا الزبون

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التركيز على العميل في رضا الزبون
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التحسين المستمر في رضا الزبون

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرار في رضا الزبون
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في رضا الزبون
- 2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير الجودة في جودة الخدمات المصرفية .
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الملموسية
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الاعتمادية
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الامان
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الإستجابة
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في التعاطف.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الملموسية
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الاعتمادية
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الامان
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الإستجابة
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في التعاطف
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الملموسية
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الاعتمادية
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الامان
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الإستجابة
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في التعاطف
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الملموسية .
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الاعتمادية.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الامان
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الإستجابة.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في التعاطف.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الملموسية .
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الاعتمادية .
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الامان .

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الإستجابة .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في التعاطف.
- 3. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لجودة الخدمات المصرفية في رضا الزبون .
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الملموسية في رضا الزبون .
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الاعتمادية في رضا الزبون .
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الامان في رضا الزبون .
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الإستجابة في رضا الزبون .
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاطف في رضا الزبون .
- 4. يوجد تأثير لجودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين معايير الجودة و

#### رضا الزبون

#### سادساً: منهجية البحث :

لجا الباحث الى إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز نطاق عمل منهجي مثلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف السودانية ، ولذلك تم اختيار الرسالة لتصبح ( تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون : جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط ) (دراسة الحالة المصارف السودانية في ولاية الخرطوم ) .

#### سابعاً:حدود البحث

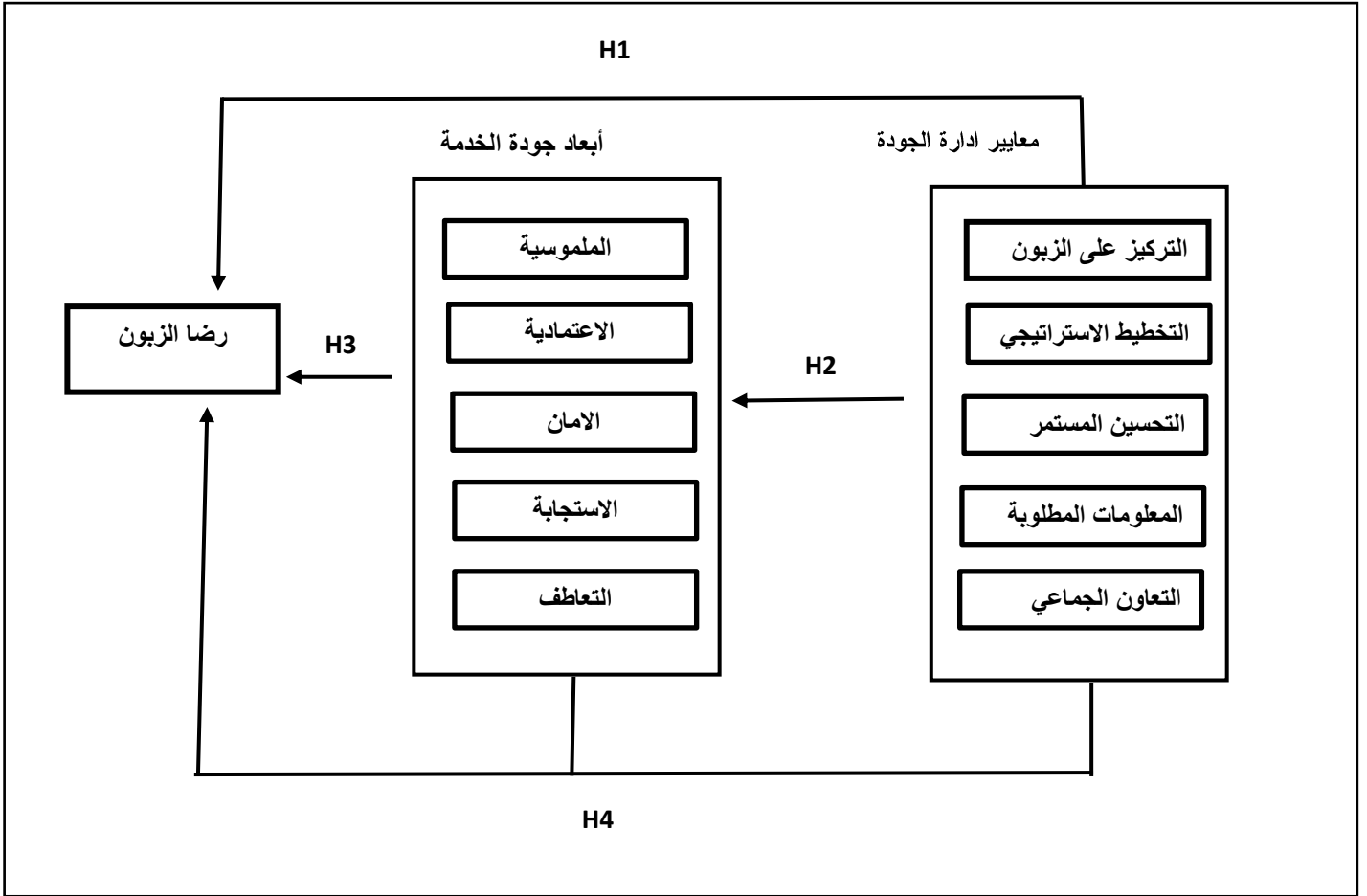
**الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة على التعرف على معايير إدارة الجودة بأبعادها (التركيز على العميل ، التخطيط الاستراتيجي ،التحسين المستمر ،المعلومات المطلوبة وإتخاذ القرارات ، التعاون الجماعي )

**الحدود المكانية :** المصارف السودانية ، ولاية الخرطوم ، محلية الخرطوم

**الحدود البشرية :** موظفي المصارف السودانية ( إدارة الجودة الشاملة ، إدارة التخطيط ) ، عملاء المصارف .

## ثامناً: نموذج متغيرات البحث :

شكل رقم (1/1/1) نموذج متغيرات البحث



المصدر : إعداد الباحثة 2021م

## تاسعاً: التعريفات الاجرائية

في ضوء مشكلة البحث ومراجعة الادبيات ذات العلاقة تم تحديد المتغيرات التي سوف تختبر بالدراسة وهي :

المتغير المستقل : معايير إدارة الجودة الشاملة

1. التركيز على العميل : تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي العميل الداخلي ، حيث يقتصر المقصود بكلمة (عميل او زبون ) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الزبون 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 وولاء الافراد داخل المؤسسة لأهداف والسياسات المطبقة ، مما يدعو الى ضرورة الاهتمام بهم ، وذلك بالزبون على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية و المعنوية ، مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي و الجماعي ويمكن ان تستخدم المصرف ضمن إدارة الجودة الشاملة في التركيز العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على حاجاته الحالية و المتوقعة اعتمادا "على دراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك، مع ضرورة انتاج سلع او تقديم خدمات مناسبة لرغباته و توقعاته، وقياس مدى رضائه الشاملة عن جودة السلع و الموارد و الخدمات المتقدمة بالاستمرار(عشاوي،2013:75).

2. **التخطيط الاستراتيجي للجودة :** يقصد بالتخطيط الاستراتيجي المصرفي بانه النشاط الاداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الاساسي التي تسعى اليها إدارة المصرف الى تحقيقها استخدام اساليب بديلة للوصول الى تلك الأهداف بأحسن الوسائل و اقل التكاليف" (وان تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي تتخذه الإدارة العليا ،وبالتالي اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي و المعنوي من اهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة (السمرائي والناصر،2012: 39-40)

3. **التحسين المستمر:** في المنظمات بكافة انواعها و على اختلاف أهدافها تبقى دائما " بحاجة الى التحسين المستمر في عملياتها و أنشطتها و منتجاتها، فحاجات العميل و توقعاته متغيرة باستمرار و البيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن و بالتالي فأن على المؤسسة ان تحسن و تطور من منتجاتها و عملياتها بما يتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية، بالإضافة الى ذلك فأن 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 الأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد و الافراد وطرق الانتاج بشكل مستمر فلسفة التحسين المستمر هي احدى ركائز إدارة الجودة الشاملة (جودة،2006: 181).

4. **المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات بناء الحقائق:** الإستخدام الأمثل للمعلومات وحدثته من اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لأن توافر انظمة المعلومات اللازمة ، يؤدي الارتفاع 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 و فرق العمل على اداء مهامهم بشكل جيد ، وحل مشاكل العمل بصورة جيدة .

5. **التعاون الجماعي :** إن إدارة الجودة الشاملة تتبنى عملية الإهتمام بالتعاون الجماعي في مختلف المستويات الإدارية و بين بعضها بعضاً "داخل المؤسسة بدلاً من المنافسة، من حيث الأقسام والإدارات تستطيع من خلال التعاون معرفة إحتياجات الأقسام والإدارات الأخرى من أجل دعم عملية التحسين المستمر للمصرف ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تقليل الآثار السلبية في نظام المكافأة و تقويم الأداء و كذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إحترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم (بن سعيد، 1997 : 95-96) .

#### **المتغير الوسيط : أبعاد جودة الخدمات المصرفية**

1. **الملموسية :** تتكون من التسهيلات الطبيعية والمعدات والأفراد ومواد الاتصالات وتعد الملموسات من المكونات الأساسية لجودة الخدمة.
2. **الإعتمادية :** وتعكس مقدرة موفر الخدمة على أداء الخدمة بصورة يعتمد عليها وبدقة وتشمل أيضاً توفير الخدمات كما تم الوعد بها وفي الوقت المتفق عليه.
3. **الإستجابة:** أي القدرة والرغبة بمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة السريعة لهم، حيث تعبر عن مقدرة موفري الخدمة على توفير كل ما يمكنه تقديم العون للعملاء.
4. **الأمان :** الاطمئنان من قبل الزبائن بأن الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملاً الاطمئنان النفسي والمادي وقدرة المصرف وموظفيه على بناء الثقة واكتسابها.

5. **التعاطف:** درجة العناية التي يوليها المصرف لعملائه والاهتمام بمشاكلهم وإيجاد حلول لها.

### **المتغير التابع : رضا الزبون**

ويعرف رضا الزبون على أنه مسالة تعتمد على أداء العرض بالنسبة الى ما يتوقعه الزبون  
**عاشراً: هيكل البحث :**

سوف يتم تناول هذا البحث في أربعة فصول ، الفصل الاول عن الإطار المنهجي والدراسات السابقة والتي تشمل التمهيد ، والمقدمة ،مشكلة البحث، أهمية البحث ، أهداف البحث ،فرضيات البحث ، منهجية البحث ، حدود البحث ،نموذج البحث ، التعريفات الاجرائية ،هيكل البحث ، الدراسات السابقة ، الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ، الخلاصة .  
الفصل الثاني عن الإطار النظري من أربعة مباحث ،المبحث الاول عن إدارة الجودة الشاملة والذي سوف يتم فيه التعرض الى ماهي إدارة الجودة الشاملة و مبادئ ووظائف وادوات إدارة الجودة الشاملة و آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارة الجودة الشاملة ومزايا والمبحث الثاني جودة الخدمات المصرفية والذي سوف يتم فيه عرض رضا الزبون ورضا الزبون وعلاقاته . المبحث الرابع العلاقة بين المتغيرات سنتناول فيه دراسة العلاقة التفاعلية بين جودة الخدمة ورضا الزبون الفصل الثالث إجراء وتحليل بيانات الدراسة سنعرض فيه تنظيف البيانات وصف مجتمع وعينة الدراسة الميدانية ووصف أداة البحث وتقييم أداة البحث الفصل الرابع سنتناول فيه مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات واقتراحات لدراسات مستقبلية.

### **المبحث الثاني : الدراسات السابقة**

**(Gentiana Mjaku,2020)**

هدفت الدراسة إلى التحقيق من أثار جودة الخدمة ورضا العملاء على الخدمات المصرفية بما يحقق رضا العملاء وأيضاً محاولة لإستكشاف العلاقة المتبادلة بين جودة الخدمة ورضا العملاء ،واهمية تقييم رضا العملاء في تلقي الخدمات المصرفية ستكون هذه مساهمة حقيقية للبنوك لأنه بهذه الطريقة ، يمكن للبنوك طلب التوجيه لتحسين جودة خدماتها من أجل الاحتفاظ بعملائها. وتظهر النتائج أن جودة الخدمة ابعادها (الاعتمادية ،الملموسية ،الامان

،التعاطف ، الإستجابة ) لها تأثير إيجابي وهام على الخدمات المصرفية ،وتدل على أن رضا العملاء له تأثير إيجابي وهام على الأداء المالي .

#### دراسة هاشم محمد علي محمد 2020م :

تناولت الدراسة عنوان دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الحكومية (دراسة الحالة : حال الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية ) هدفت الدراسة للتعرف على دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن اسلوب حديث للإدارة تستطيع من خلاله المؤسسات الحكومية المحافظة على مكانتها في الاسواق من خلال إرضاء العملاء ،إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية ، وتم توزيع الاستبيان الى عينة عشوائية قوامها (200) موظف استخدمت الدراسة اداة الاستبيان لجمع البيانات ثم تحليلها عن طريق برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية ، وتمثلت الفرضية الرئيسية في انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين اداء العاملين في المؤسسة الحكومية ،وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم وإلتزام الإدارة العليا ،التحسين المستمر ، إتخاذ القرارات بناءعلى الحقائق ) وتحسين أداء العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية ،وأهم التوصيات وضع خطط إستراتيجية للجودة الشاملة وفقا لاحتياجات رضا العملاء ورغباتهم .

#### دراسة عوض عبدالله عثمان حاج احمد 2019م :

تناولت الدراسة عنوان إدارة الجودة الشاملة واثرها في جودة الخدمات المصرفية ، دراسة الحالة البنك الزراعي السوداني ( تمثلت مشكلة في هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة وابعادها (دعم الإدارة العليا ،التحسين المستمر ،التركيز على العملاء ،واتخاذ القرارات بناءعلى المعلومات ) وجودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الملموسية،الاعتمادية ، الإستجابة ،الامان ) بالبنك الزراعي السوداني . اهم اهداف الدراسة هو دراسة مدى اهمية إدارة الجودة الشاملة واثرها في جودة الخدمات المصرفية مع نشر ثقافة الجودة الشاملة بمصارفنا السودانية . تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة ) تم بناء الفرضيات التالية اعتمادا على مشكلة الدراسة وعناصرها لتحقيق أهداف الدراسة



ومتغيراتها فإن: الفرضية الرئيسية للدراسة : هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، التركيز على العميل ، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات ) وجودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الملموسية ، لاعتمادية ، الإستجابة والامان ) بالبنك الزراعي السوداني . توصلت الدراسة الى عدة نتائج وهي قبول صحة الفرضية المذكورة ، كما اوصت الدراسة بناءً على النتائج التوصيات التالية ، منها ضرورة قيام الإدارة العليا بتبني تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جميع انشطتها المصرفية لتجويد الخدمات المصرفية من خلال توفير كافة الموارد المالية والبشرية ذات الكفاءة والفعالية ، مع نشر ثقافة الجودة الشاملة بين كافة المستويات الادارية وتوفير فرص التدريب اللازم ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات .

#### **M. Setiawan et, 2018**

الغرض من هذه الدراسة هو فحص وشرح تأثير معالجة شكاوى العملاء وجودة الخدمات المصرفية على ولاء العملاء لبنوك القطاع العام المملوكة للحكومة في جاكرتا ، إندونيسيا. كانت هذه البنوك موضوع عدة شكاوى لمؤسسة المستهلك الإندونيسي وهيئة الخدمات المالية ، والمتغيرات في هذه الدراسة هي جودة الخدمة المصرفية (6 مؤشرات) ، التعامل مع شكاوى العملاء (4 مؤشرات) ، ولاء العملاء ( 3 مؤشرات) ورضا العميل (5 مؤشرات). تم استخدام ما مجموعه 275 مستجيباً من أربعة بنوك تجارية مملوكة للدولة. تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً مقترحاً ، وهو محدد رئيسي لولاء العملاء. تظهر النتائج أن جودة الخدمة لها تأثير إيجابي على الرضا ، لكن جودة الخدمة لا تؤثر على ولاء العملاء. شكاوى العملاء لها تأثير إيجابي على الرضا ، ولكن التعامل مع شكاوى العملاء ليس له أي تأثير على ولاء العملاء. رضا العملاء له تأثير إيجابي على ولاء العملاء. تظهر نتيجة اختبار فرضية مسار الوساطة أن تأثير جودة الخدمة على ولاء العملاء يمكن التوسط فيه من خلال رضا العملاء الذي يظهر علاقة إيجابية. يمكن التوسط في تأثير الشكاوى على ولاء العملاء من خلال إرضاء العملاء وإظهار العلاقة الإيجابية أيضاً ، كما أن معالجة الشكاوى لها أكبر قيمة معامل في خلق رضا العملاء والتأثير على ولاء العملاء. تضع الدراسة إطاراً لمزيد من البحث مع المزيد من المتغيرات والمؤشرات.

الهدف من هذه الدراسة هو تطوير وفهم تأثير الوسيط رضا العملاء على جودة الخدمة وعلاقة الثقة في الصناعة المصرفية التجارية في ماليزيا. تم تطوير النموذج وإختباره لاحقاً من خلال اعتماد إجراء المربع الصغرى الجزئي ( PLS) على البيانات التي تم جمعها من دراسة استقصائية أسفرت عن 512 استبياناً قابلاً للاستخدام. أظهرت النتائج أن جودة الخدمة تعزز الرضا في الخدمات المصرفية التجارية في ماليزيا. كما تم الكشف عن أن الرضا يتوسط جزئياً في العلاقة بين جودة الخدمة والثقة. في المستقبل يجب إجراء المزيد من الأبحاث لإستكشاف دور الرضا في الصناعة المصرفية في ماليزيا. من المهم إجراء الدراسة باستخدام التصميم التجريبي من خلال التقاط البيانات الطولية في الصناعة المصرفية الماليزية باستخدام إجراءات قوية. وتشير النتائج إلى أن العلاقة بين الرضا والربحية قد تكمن في تأثير الرضا على الثقة ، وأن الرضا يلعب دوراً حاسماً في الصناعة المصرفية في ماليزيا. يعد هذا البحث من أولى المحاولات المعروفة لاستخدام PLS لاختبار تأثير الوساطة. مقياس جودة الخدمة بالإستجابة والتأكيد والملموس والتعاطف الثقة

#### دراسة بوهريرة أم الخير 2016 م :

تناولت الدراسة عنوان جودة الخدمات المصرفية واثرها على رضا العملاء ،دراسة حالة عينة من عملاء بنك الجزائر الخارجي (وكالة تقرت ) تمثلت مشكلة الدراسة في كيف تؤثر جودة الخدمات البنكية على رضا العميل ببنك الجزائر الخارجي بوكالة تقرت اهم اهداف الدراسة هو دراسة جودة الخدمات المصرفية واثرها على رضا العملاء ،وتم استخدام منهج التحليل الوصفي (دراسة حالة ) ، وتم استخدام اسلوب برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لمعرفة النتائج وبفروض وجود تاثير ايجابي ذات دلالة احصائية لجودة الخدمات البنكية على رضا العملاء وتم قبول نتائج الفرضية واهم نتيجة هي ان جودة الخدمة المصرفية تاتر على رضا العملاء ومن اهم التوصيات نشر ثقافة الجودة بين الموظفين والاهتمام بتحسين جودة خدمة العملاء ورضاهم مع سرعة الإستجابة لرغباتهم والاهتمام بالعاملين بتدريبهم لاكتساب المهارة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمات .

## دراسة (مايا بلاك، 2016) :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية و الممثلة بالملموسية والاعتمادية والأمان و التعاطف و الإستجابة في رضا الزبون في بنك سورية والمهجر عن طريق دراسة أبعاد جود الخدمة المصرفية موضوع الدراسة .إن مشكلة البحث تتلخص في السؤال الرئيسي : ما أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية في رضا الزبون ؟ تم بناء الفرضيات اعتمادا على مشكلة الدراسة وعناصرها لتحقيق أهداف الدراسة ومتغيراتها فإن الفرضية الرئيسية الأولى هي: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05..) لأبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبون . والفرضية الرئيسية الثانية هي: لا يختلف مستوى رضا الزبون بين الفئة العمرية الأصغر والفئة العمرية الأكبر في العين . خلصت الدراسة الى أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة (الملموسية ، الاعتمادية ،الأمان ، الإستجابة ) على رضا الزبون حيث عد متغير الملموسية هو الأكثر تأثيراً على رضا الزبون في حين أن متغير الامان هو الاقرب تأثيراً على رضا بين المتغيرات الأربعة ، ووجدت الدراسة أن ليس لمتغير تعاطف أثر ذو دلالة إحصائية على رضا الزبون . وبناءً على النتائج البحث قدم الباحث عدة توصيات منها لاهتمام بالمرافق وإضافة المعدات المادية المتطورة التي تلائم صورة البنك والحرص على تقديم الخدمة للعملاء ضمن المدة المحددة ومن المرة الأولى وضرورة إدارة فترة انتظار الزبون والاهتمام بمشاكل الزبون والعمل على حلها.

## دراسة (رفاة لحوح و رهام زين الدين ،2016)

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية في مدينة نابلس ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة الممثلة لجودة الخدمة المصرفية. مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما أثر جودة الخدمة المصرفية في رضا الزبون في البنوك التجارية (في مدينة نابلس) . تم بناء الفرضيات التالية اعتماداً على مشكلة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة والفرضية الرئيسية هي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $a \leq 0.05$  لأبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبون في البنوك التجارية في مدينة نابلس . أظهرت نتائج الإختبار باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد وجود تأثير وعلاقة قوية بين أبعاد متغير جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في مدينة نابلس مع رضا عملاء

تلك البنوك وهذا يمكن تفسيره من خلال أن أبعاد جودة الخدمة المصرفية تترك إنبطاعات إيجابية لدى الزبون عن الخدمة التي يتلقونها من حيث المعاملة، والسرعة والموثوقية، والإيحاءات المكانية الأخرى، وهو ما يزيد لديهم من مقدار حالة الرضا الناتجة عن حدوث تطابق أو زيادة بين ما هو متوقع وما هو فعلي بالنسبة للخدمة المصرفية. ومن أهم التوصيات التي وصى بها الباحث أن تتبنى إدارة البنك جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة والتميز، وأن يكون تطوير وتحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك من أولوياتها وخاصة ما يتعلق ببعدي الاعتمادية والإستجابة، حيث أن تطبيق مفهوم جودة الخدمة يحتاج إلى إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة وطرق التفكير فيها، وأهدافها وسياساتها، حيث يتطلب عن النجاح في تحسين جودة خدماتها بسبب أن موظفيها في مختلف المستويات الإدارية ليس لديهم المعرفة والمهارات اللازمة في تنفيذ وإدارة جودة الخدمة، فيجب أن يكون لديهم معرفة لازم بمفاهيم وتطبيقات جودة الخدمة حتى تتشكل لديهم القناعة اللازمة لدعم وتطبيق استراتيجيات جودة الخدمة وأحداث التغييرات اللازمة لذلك.

#### دراسة (قاسم إبراهيم فايز جمعة النجار، 2015)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة بالأردن، ومدى الاستفادة من تلك التطبيقات في تعزيز الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج، إبداع العملية (في قطاع المصارف العاملة بالأردن). ومما سبق نستنتج أن مشكلة الدراسة تتمثل بالإجابة في ما مستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع المصارف العاملة في الأردن؟ ما مستوى تطبيق أنواع الإبداع التكنولوجي في قطاع المصارف العاملة في الأردن؟ ما أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج، إبداع العملية (في قطاع المصارف العاملة في الأردن؟ الفرضية الرئيسية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي) في الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج، إبداع العملية). كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، حيث تبين أن التخطيط الإستراتيجي الشامل، مشاركة

وتمكين العاملين، والتحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر والأبرز في الإبداع التكنولوجي. وأخيراً توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها ضرورة تعزيز تبني الإدارات العليا بالمصارف برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الدعم اللازم لهذه البرامج سواء من الناحية المعنوية بالمشاركة والإشراف أو من خلال الدعم المالي اللازم لا نجاز مثل هذه البرامج، إيلاء الاهتمام بعملية الإبداع التكنولوجي وبشكل مستمر ومتجدد، وأن لا يكتفى بتحقيقه مرة واحدة أو بوقت معين، تشجيع تقديم الأفكار الإبداعية والاهتمام بها من خلال توفير البيئة المناسبة لتشجيع عملية الإبداع داخل المصارف.

### دراسة (أمجد عقيل مسلم، 2017)

يهدف البحث الى بيان دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية في تحقيق رضا الزبون وهو الهدف العام من البحث , وهناك أهداف أخرى هي تحديد مستوى توافر أبعاد جودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث , تحديد مستوى رضا الزبون على الخدمات المصرفية المقدمة , بيان علاقات التأثير في أبعاد الجودة ورضا الزبون. تواجه المصارف الكثير من المشكلات والمتغيرات نتيجة لطبيعة الظروف البيئية وخصوصيتها التي تمارس فيها أنشطتها مما جعلها عرضة لمشكلة شائعة وهي ضعف إدراك المنظمة المصرفية العراقية لأهمية أبعاد جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون , التساؤل العام هو: هل لأبعاد الجودة المصرفية دور في تحقيق رضا الزبون . تماشياً مع أهمية الدراسة وأهدافها لا بد من اختيار نموذجها , فاعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وتحت صياغة فرضياتها على الشكل العدمي والبديل الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ارتباط بين جودة الخدمة المصرفية إجمالاً بأبعادها الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر جودة الخدمة المصرفية إجمالاً وتفصيلاً في تحقيق رضا الزبون . وتوصل الباحث الى أن جميع المنظمات المصرفية تسعى لكسب قناعة الزبون وذلك بقدره المصرف على كسب ثقة الزبون بالمعلومات ولطف القائمين على تقديم الخدمة . ووصى الباحث الإدارة بالاهتمام المستمر بإنجاز الخدمات المصرفية بشكل من اول مرة , وينبغي على إدارة المصرف توفير معلومات دقيقة ومنظمة عن الزبائن لكي يمكن الرجوع إليها بسهولة .

## دراسة (سميحة خلو، 2016)

تهدف الدراسة الى معرفة طرق ووسائل التي تستخدمها البنوك لكسب وجلب الزبون ، والرغبة في معرفة علاقة العميل مع البنوك . تتبلور مشكلة هذه الدراسة في ما مدى جودة الخدمات المصرفية في المصارف الجزائرية وقد فرضت الدراسة إلى وجود أبعاد تقاس بها جودة الخدمة المصرفية ؟ توفر البنوك الجزائرية خدمات ذات جودة ؟ ومن خلال تحليل الأبعاد الخمسة للجودة بالنسبة لكل بنك بإستعمال أداة الإستبيان ، وتتمثل أهم النتائج في أنه يمكن قياس جودة الخدمة المصرفية من خلال تحليل الأبعاد الخمسة للجودة المستعملة في قياس جودة الخدمة بشكل عام .ومن خلال دراسة الباحث لهذا الموضوع فقد توصل الى انه يجب على البنك الاهتمام بالرضا وولاء العميل ، وذلك بتحسين جودة الخدمة وتوفير وسائل الراحة للعميل ، وحسن تعامل العميل .

## دراسة ( م. خانم نوري كاكه حمه ، 2015)

الهدف من الدراسة هو البحث عن إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحسين الأداء المالي وإنطلقت البحث من الجوانب المعرفية لإداره الجودة الشاملة على مدى دورها في تحسين الأداء المالي . وتتمثل المشكلة في تدني مستوى الخدمات المصرفية وعدم الادراك الكامل لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والإلتزام بها ، مما ينعكس سلباً على الأداء المالي للمصرف بناء على مشكلة البحث وأهدافها فقد تم بناء الفرضيات الفرضية الرئيسة : توجد علاقة إرتباط ذو دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة . وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وأهمها أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية في محافظة السليمانية تكون بشكل ايجابي و بدرجات متفاوتة حيث أن أعلى نسبة تطبيق بالمجموع المعلومات المطلوبة و إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق . وصى الباحث بضرورة تأكيد إهتمام المصارف بمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمنهج الإداري وتضعها ضمن خطط وإستراتيجيات المصرف، بالأخص الإهتمام الاكثر بالتحسين المستمر و التعاون الجماعي بأرائهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم للأداء الافضل في تقديم خدماتهم.

## دراسة آدم يعقوب أبكر حماد : 2014 م

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق جوة الخدمات المصرفية على تحقيق رضا الزبون بالتطبيق على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية ، وتمثلت مشكلة البحث في ماهي قوة وإتجاه العلاقة

بين جودة الخدمات المصرفية ورضا الزبائن والعلاقة بين ملموسية الخدمة المصرفية ورضا الزبون وقوة وإتجاه العلاقة بين الاعتمادية ورضا الزبون وكيفية تحديد العلاقة بين الإستجابة ورضا الزبون . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف الخلفية النظرية لموضوع الدراسة .فرضيات الدراسة هنالك علاقة إرتباط بين الملموسية ورضا الزبون ، وتوجد علاقة إرتباط بين الاعتمادية ورضا الزبون ،وهنالك علاقة إرتباط إيجابية منعوية بين الإستجابة ورضا الزبون . اهم النتائج يلزم المصرف بتنفيذ الأعمال في الاوقات المحددة ، وموظفوا المصرف يهتمون بمشاكل الزبائن من خلال تقديم الحلول المرضية ، وإدارة المصرف تحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الاولى . أما التوصيات على المصرف السرعة في الإجراءات وتقديم الخدمة للزبون في فترة قصيرة لتفادي الإزدحام ، على المصرف ضرورة إدارة فترة إنتظار العملاء والإهتمام والسرعة في الرد على شكاوي الزبائن والعمل على حلها للحفاظ على الزبائن .

**Faisal Talib et ,2012**

بعد التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في التصنيع يتم الآن تطبيقها على نطاق واسع في قطاعات الخدمات بما في ذلك البنوك ، لتحسين أداء الأعمال ، فإن الغرض من هذه الدراسة هو تقديم نظرة عامة مفصلة عن دور جودة الخدمة وإدارة الجودة الشاملة (TQM) وأبعادها في القطاع المصرفي. كما استكشفت الدراسة تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التي تتبنى هذا المنهج وتكشف الدراسة أن العوامل المهمة لإدارة الجودة الشاملة هي: إلتزام الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، مراجعة الأنظمة الفنية ، التركيز على العملاء، الإلتزام برضا الموظفين، الإلتزام بثقافة الخدمة، المسؤولية الاجتماعية.

**إثنى عشر : الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :**

كل الدراسات السابقة قد ركزت على متغيرين فقط سواء كان بين إدارة الجودة الشاملة و جودة الخدمة أو جودة الخدمة ورضا الزبون او إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون وأبعادها ولكن لم تكن هناك دراسة تربط بين معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الخدمة ورضا الزبون (تم إختيار ثلاثة متغيرات المتغير المستقل والتابع والمتغير الوسيط ) لذلك سوف يركز الباحث في هذا البحث على معايير إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور كبير وهادف وراء تحسين الأداة المالي للبنوك وضمان البقاء والإستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة

الشديدة على إعتبار ان الخدمات التي تقدمها لا بد أن تلقى قبولا لدى مختلف الزبائن وتحقيق رضاهم كشرط أساسي لنجاح المصرف في مهامه ، لذا فانه ينبغي على المصارف العمل بمعايير إدارة الجودة الشاملة كأداة للرقابة والتحسين المستمر . ومن هذا المنطق فقد سعينا الى التعرف على الأثر الذي يمكن أن تحدثه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ودورها في تقييم جودة الخدمات المصرفية ورضا الزبون .

جدول رقم (1/2/1) الدراسات التي تتناول العلاقة بين المتغيرات

الرقم	العنوان	(معايير إدارة الجودة الشاملة )
1	هاشم محمد علي محمد، دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة :الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية )، بحث تكميلي لنيل درجه ماجستير العلوم في إدارة الجودة الشاملة والامتياز (غير منشور)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2020م.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم وإلتزام الإدارة العليا</li> <li>• التحسين المستمر</li> <li>• إتخاذ القرارات بناء على الحقائق</li> </ul>
2	عوض عبد الله عثمان حاج أحمد ، إدارة الجودة الشاملة واثرها في جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة البنك الزراعي السوداني ) ،بحث تكميلي لنيل درجه ماجستير العلوم في إدارة الجودة الشاملة والامتياز (غير منشور)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم الإدارة العليا</li> <li>• التحسين المستمر</li> <li>• التركيز على العملاء</li> <li>• واتخاذ القرارات بناء على المعلومات</li> </ul>
3	قاسم إبراهيم ،فايز جمعة ،تطبيقات إدارة الجودة الشاملة واثرها في الابداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن ) ،2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قام الباحثان باختبار ستة تطبيقات لإدارة الجودة الشاملة وهي</li> <li>• التزام الإدارة العليا</li> <li>• التركيز على الزبون</li> <li>• المشاركة وتمكين العاملين</li> <li>• التحسين المستمر</li> <li>• فرق العمل</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>● التخطيط الاستراتيجي الشامل</li> </ul>		
<p>تشمل مستلزمات نجاح التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة على ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● اعتماد إدارة الجودة الشاملة</li> <li>● التزام الإدارة المصرفية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة</li> <li>● توفير نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة</li> <li>● تشكيل فرق تحسين العمليات</li> <li>● صياغة البرامج التدريبية</li> <li>● استخدام الاساليب الاحصائية</li> </ul>	<p>4 ايمان عسكر حاوي ،علاء الدين حسين حسن مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الزرافدين /بصرة بفروعه الثلاثة ،2006.</p>	
<p>تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الادارية وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● التركيز على العميل</li> <li>● التخطيط الاستراتيجي للجودة</li> <li>● التحسين المستمر</li> <li>● المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات بناء الحقائق</li> <li>● التعاون الجماعي بدلا من المنافسة .</li> </ul>	<p>5 خانم نوري كاكه،به ناز رؤوف محمود ،إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السلیمانية ،2015.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التركيز على العميل</li> <li>● التركيز على إدارة الموارد القوى البشرية</li> <li>● المشاركة والتحفيز</li> <li>● نظام المعلومات والتغذية العكسية</li> <li>● العلاقة بالموردين</li> <li>● توكيد الجودة</li> <li>● التحسين المستمر</li> <li>● التزام الإدارة العليا</li> </ul>	<p>6 حمود ،خضر كاظم ،"إدارة الجودة الشاملة " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الطبعة الثالثة ،عمان /الاردن ،2007.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• القرارات المبنية على الحقائق</li> <li>• الوقاية من الاخطاء</li> <li>• تصميم المنتج</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على العميل</li> <li>• التركيز على العمليات مثلما يتم</li> <li>• التركيز النتائج</li> <li>• منع الاخطاء قبل حدوثها</li> <li>• تعبئة خبرات بالمنظمة</li> <li>• العمل الجماعي</li> </ul>	<p>7 غنيم ،أحمد محمد ،إدارة الجودة الشاملة "،المكتبة العصرية للنشر ،المنصورة جمهورية مصر العربية ،2009.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العميل</li> <li>• العلاقة مع الاستراتيجية</li> <li>• التركيز</li> <li>• مشاركة العاملين</li> <li>• الاهتمام بالأنشطة</li> <li>• مسؤولية الجودة</li> <li>• عملية التدريب</li> </ul>	<p>8 جعران وسيلة ،إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة سكيكدة ،2013.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التزام الإدارة العليا</li> <li>• الموارد البشرية</li> <li>• الإلتزام برضا الموظفين</li> <li>• الإلتزام برضا العملاء</li> <li>• التركيز على العميل</li> <li>• المسؤولية الاجتماعية</li> <li>• مراجعة الأنظمة الفنية</li> </ul>	<p>9 Faisal Talib et , Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector,2012</p>	
<p>أبعاد الجودة</p>	<p>العنوان</p>	<p>الرقم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتمادية</li> <li>• الملموسية</li> </ul>	<p>1 Gentiana Mjaku,The Impact of Service Quality and Customer Satisfaction on Banking Services an overview, 2020</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الامان</li> <li>• التعاطف</li> <li>• الإستجابة</li> </ul>	department of Marketing, Faculty of Economics, University of Tetova	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإستجابة</li> <li>• التعاطف</li> <li>• الامان</li> <li>• الثقة</li> <li>• الملموسية</li> </ul>	M. Setiawan ,Focusing on Complaints Handling for Customer Satisfaction and Loyalty: The Case of Indonesian Public Banking,2018	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإستجابة</li> <li>• التأكيد</li> <li>• الملموسية</li> <li>• التعاطف</li> <li>• الثقة</li> </ul>	Zahir Osman et ,Mediating Effect of Customer Satisfaction on Service Quality and Trust Relationship in Malaysian Banking Industry2016	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الملموسية</li> <li>• الإستجابة السريعة</li> <li>• التعاطف</li> <li>• الامان/الضمان</li> <li>• الموثوقية /الاعتمادية</li> </ul>	بو هريرة ام الخير ،جودة الخدمات البنكية واثرها على رضا العملاء ،دراسة الحالة عينية من عملاء بنك الجزائر الخارجي - وكالة تقرت رسالة ماجستير (منشور و بالنت) جامعة قاصدي مرياحورقلة ،الجزائر ،2015-2016م .	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الملموسية</li> <li>• الاعتمادية</li> <li>• الإستجابة</li> <li>• الامان</li> </ul>	عوض عبد الله عثمان حاج أحمد ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة البنك الزراعي السوداني ) ،بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الجودة الشاملة والامتياز (غير منشور)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2019	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الملموسية</li> <li>• الاعتمادية</li> </ul>	رفاه لطلوح ،رهام زين الدين ،أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا الزبون في	6

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الامان</li> <li>• الإستجابة السريعة</li> <li>• التعاطف</li> </ul>	<p>البنوك التجارية، 2016.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتمادية</li> <li>• الإستجابة</li> <li>• الضمان</li> <li>• الملموسية</li> <li>• التعاطف</li> </ul>	<p>د. كرم أحمد الطويل ،د.الاء حسيب الجيلي ، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات</p>	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتمادية</li> <li>• درجة الإستجابة</li> <li>• كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة</li> <li>• إمكانية الوصول</li> <li>• الاتصال</li> <li>• المصداقية</li> <li>• الامان</li> <li>• الاهتمام والرعاية والعناية</li> <li>• الجوانب المادية والبشرية</li> <li>• الملموسة</li> </ul>	<p>سميحة خلو ، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجاري 2009دراسة ميدانية (مقارنة بين ( CPA, BEA ) ، 2016</p>	8
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإمكانيات والتسهيلات</li> <li>• المصداقية</li> <li>• سرعة الإستجابة</li> <li>• التأكيد على جودة الخدمة</li> <li>• التفاني</li> </ul>	<p>نوال مأمون و صفاء حفيان ،دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضاء الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة، 2013.</p>	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الملموسية</li> <li>• الاعتمادية</li> <li>• الامان</li> <li>• الإستجابة السريعة</li> <li>• التعاطف</li> </ul>	<p>مايا بلاك ،اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا الزبون في بنك سورية والمهجر ، 2016.</p>	10

11	نسرين عياشي ،دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك "دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي"،2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتمادية</li> <li>• سرعة الإستجابة</li> <li>• القدرة أو الكفاءة</li> <li>• سهولة الحصول على الخدمة</li> <li>• اللباقة</li> <li>• الاتصال</li> <li>• المصداقية</li> <li>• الامان</li> </ul>
الرقم	العنوان	رضا الزبون
1	M. Setiawan ,Focusing on Complaints Handling for Customer Satisfaction and Loyalty: The Case of Indonesian Public Banking,2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شكاوي العملاء</li> </ul>
2	امجد عقيل مسلم ،اكرم رياض ،علاقة جودة الخدمات المصرفية بتحقيق رضا الزبون ،2017.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الامان</li> <li>• التعويض</li> <li>• المعلومات</li> <li>• سماع الراي</li> <li>• التتقي</li> </ul>

المصدر :إعداد الباحثة إستناداً الى الدراسات السابقة 2021م

### ثلاثة عشر : الخلاصة

في هذا الفصل من البحث ، تم تناول الإطار العام للبحث وتوضيح المشكلة وضيافة الفرضيات ووضع التساؤلات وأهداف الدراسة وأهميتها العلمية والعملية ، ومنهجية البحث وحدوده ،نموذج البحث وتوضيح المتغيرات المستقل والتابع و الوسيط ،التعريفات الإجرائية ،وهيكل البحث ، كما تكمننا عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالبحث الحالي ، أما الفصل الثاني سيتم فيه عرض الإطار النظري للبحث

## **الفصل الثاني : الإطار النظري للبحث**

**المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة**

**المبحث الثاني :جودة الخدمات المصرفية**

**المبحث الثالث :رضا الزبون**

**المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات البحث**

## تمهيد :

استحوذت الجودة على إهتمام الكثير من إدارات المنظمات حتى صار ينظر الى إدارة الجودة على أنها من المفاتيح الرئيسية لنجاح المنظمات سواء كانت صغيرة أم كبيرة ، صناعية أم خدمية ولقد أمتد تأثيرها ليتخطى الحدود المحلية ويمتد دولياً .

ولقد أدركت المنظمات ضرورة إنتهاج إدارة الجودة الشاملة باعتبارها السبيل الوحيد للتفرد والتميز داخل البيئة التنافسية التي اصبحت تعيشها ، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ والمتطلبات وتحقق مجموعه من الوظائف وهو ما سيتم تناوله من خلال المباحث الآتية :

- أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة .
- آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### المبحث الأول : أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

#### المطلب الأول : ما هي إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من معرفة مفهوم الجودة ومن ثم معرفة خصائص ،أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة .

#### أولاً : تعريف الجودة

أعطيت للجودة العديد من التعاريف أهمها الآتي :

تعرف الجودة على أنها " المطابقة للاحتياجات والمواصفات ". (أبو نصر ، 2008،ص62). كما تعرف بأنها : " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه ". (عبد الفتاح ،1996،ص10). وكذلك تعرف بأنها : "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط ،تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات ،ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتابعة ". (لعبوسات ،2003،ص14 )

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الجودة هي مجموعة الخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد الى أي مدى تحقق إحتياجات ورضاء العميل .

## ثانياً : تعريف إدارة الجودة الشاملة

شكلت التعاريف المتعددة لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث والتي سيتم تناول بعضها، تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما ،بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح ". (الغزاوي ،2005،ص22) وتعرف أيضا بأنها : "منهج إداري ،يركز على الجودة وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وإستفادة جميع أعضاء المنظمة والمجتمع أيضاً" (عايش ،ص14) .

الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على امكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد .

الشاملة : تتضمن تطبيق مبدا البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنتهاء بتقييم مدى كون المستفيد راضيا عن الخدمات او المنتجات المقدمة له ".(المهيدب، ص14)

ومما سبق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة أو منهج فكري متكامل يعتمد على رضا العملاء كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الامد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسين المستمر لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل ، فهو مدخل إداري يتطلب الإلتزام الكامل من الإدارة العليا حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلف فيها .

## ثالثاً : خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة في الآتي : (دودين،2014،ص37-38)

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنظمة
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات
- الإستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنظمة .



- تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى .
- زيادة رضا المستفيدين .
- زيارة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنظمة .
- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية .
- تحديد المسؤولية وعدم القاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر.
- تقوية الولاء للعمل والمنظمة .
- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية .
- تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات.
- تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة .
- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

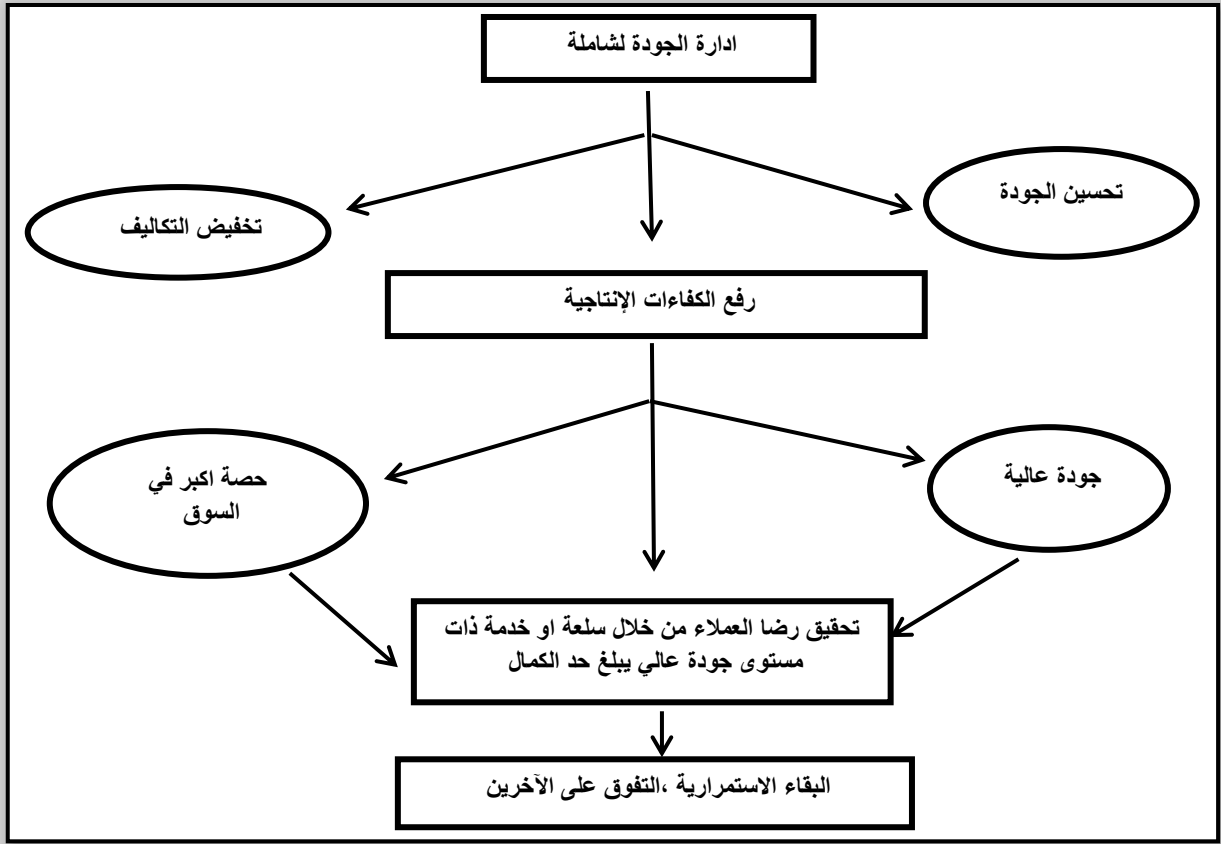
#### رابعاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة من أنها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة وقابلية للتغير . كما أن التزام المنظمة بتطبيقه يمكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ، ويرفع من درجة إهتمام العاملين بالعمل الجماعي وروح الفريق ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة وإنتمائهم لها كما يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على وضع إستراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة ، ويمكن من دراسة إحتياجات العملاء والعمل على الوفاء بتلك الإحتياجات ، وخصوصاً في ظل العولمة وإزدياد وعي العملاء وثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء سلعة أو طلب خدمة (أسبر، 2009، ص28).

#### خامساً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن تحقيق هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام ، لا يكون في الواقع الا من خلال استراتيجية متكاملة ، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء ، لضمان البقاء والاستمرارية والتطور . ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادة من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (1/1/2) إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة



المصدر : عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الطبعة الاولى، 2011، ص39.

يتضح من خلال الشكل (1/1/2) أن إدارة الجودة الشاملة تسعى الى تحقيق ما يلي : (ابو النصر، 2008، ص69)

- التركيز على إحتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الإحتياجات على المواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ .
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة .
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد .
- إبتكار مقاييس الأداء .
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة .

- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية .

#### سادساً : علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو

تتمثل معايير الايزو في مشاركة ومساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها في وضع سياسة وأهداف المنظمة ، وكذلك تحديد الوسائل لتحقيق وتنفيذ هذه السياسة والأهداف حيث تحتوي معايير الأيزو على مجموعة من العناصر يجب على المنظمة تطبيق ما جاء بها للحصول على الشهادة المقابلة .(عبدالعزيز ،2000،ص109) ، وعليه فإن سلسلة الأيزو هي جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة حيث بإمكان المنظمة الحصول على شهادة الأيزو دون أن تستكمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن توضيح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو في الجدول الآتي : (محمد ،عبدالله ،2011،ص3)

جدول رقم (1/1/2) الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو

المعايير	إدارة الجودة الشاملة	معايير الايزو
الزبون	الزبون أساس عملها	الزبون ليس أساس عملها
التركيز	تركز على المفاهيم والقيم السلوكية	يركز على الأدوات والأساليب الفنية
مشاركة العاملين	تركز على مشاركة العاملين في عملية التحسين	مشاركة العاملين ليست ضرورة في عملها
الإهتمام بالأنشطة	تهتم بجميع أنشطة المنظمة بشكل كامل	تهتم بجزء او الكل حسب الهدف
مسؤولية محددة	الجودة مسؤولية الجميع	الجودة مسؤولية قسم الجودة في المنظمة
عملية التدريب	تهتم بعملية التدريب والتحسين المستمر	لا يلزم التركيز على التحسين لانا تمثل مجرد قرار
تمثل	تمثل فلسفة اكثر من كونها تقنيات فنية	تمثل ادوات وتقنيات يمكن بواسطتها قياس الجودة

المصدر : منصر احمد سالم حجازي ،"اثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير وظائف ومهام المراجعة الداخلية :دراسة حالة الشركات الصناعية الحاصلة على الايزو في قطاع غزة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في محاسبة التمويل ،كلية الدراسات العليا ،الجامعة الاسلامية غزة،2007،ص46.

## المطلب الثاني : مبادئ ووظائف وأدوات إدارة الجودة الشاملة

إن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق لفعال والناجح لوظائفها الهادفة الى الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات .

### أولاً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ ويمكن توضيح اهم هذه المبادئ في الاتي : (دودين، 2014،ص23)

#### 1. التخطيط الاستراتيجي للجودة

يتطلب إدارة الجودة الشاملة وجود رؤية مستقلة محددة واهداف بعيدة المدى .وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين وتتم هذه العملية بوجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها .

#### 2. ثقافة المنظمة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع القيم والاتجاهات السائد في المنظمة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها.

#### 3. التركيز على العميل

يعتبر العميل من أهم المبادئ التي تستند اليها إدارة الجودة الشاملة إذ يعد التركيز على العميل سواء الداخلي او الخارجي وتحقق رضاه وتلبية احتياجاته الهدف الرئيسي للمنظمة ، إذ يمثل نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة ،حيث يبدأ النشاط بتلبية حاجات ورغبات العميل وينتهي به لأنه من سيقوم بشرائه وتقييمه لذا فان ارضاء العميل ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الارباح والعكس صحيح .

#### 4. التدريب

يجب ان تكون عملية التدريب مستمرة حتى تستطيع مواكبة المفاهيم والاساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفاعلية .

#### 5. والمشاركة والتمكين

يجب مشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وذلك من خلال تحديد معوقات الأداء المتميز ،والعمل على وضع الحلول المقترحة المناسبة التي تمكن المنظمة الى تقديم ارقى مستويات الجودة للعملاء .

## 6. التحسين المستمر

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف، وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء. كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات العملاء ليست ثابتة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفقاً لمعلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري. (حمود، 2002، ص232)

## 7. التزام الإدارة العليا بالجودة

تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

## 8. تحفيز العاملين

لابد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات واعطائهم فرصاً للإبداع وضمان العمل الجماعي.

## 9. القياس والتحليل

لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات، يجب أن تتم وفقاً لبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري. (دودين، 2014، ص24)

## 10. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج. (مختار وآخرون، 2000، ص96)

كما أن هناك مجموعة من المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة يمكن ذكر أهمها في الآتي: (حاروش، 2012، ص162-161)

- رضا العميل الداخلي أي العامل بالمنظمة .
- رضا العميل الخارجي وهم عملاء المنظمة
- صفرية الاخطاء قدر الامكان
- التركيز على جودة العمليات سواء كانت سلعة او خدمة .
- التطوير والتحسين المستمر لمعايير الجودة .

### ثانياً : وظائف إدارة الجودة الشاملة

تتمثل وظائف إدارة الجودة الشاملة في الإستخدام الامثل للطاقات البشرية وتطوير امكانياتها الهادفة في تحسين الإدارة والانتاجية و اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية الوطنية او المعايير العالمية كمعايير في قياس كفاءة الأداء وفعاليتته .التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين كما أنها المفتاح الاساسي في التصدي للمنافسة الدولية وتحقق المكانة السوقية الملائمة خاصة في ظل المنافسة الشديدة وبروز العولمة في المجتمع الانساني . المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي:

- تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع .
- نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة .
- تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في انجازاتها .
- زيادة الانتاجية وتحسين ابعادها .
- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج .
- استخدام الوسائل الاحصائية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الانتاجية والخدمية .
- الإستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير .
- تعد الجودة مدخلا اساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والافراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين .
- يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهدف الي تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وحتى يتسنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ،لابد

على المنظمة ان تدرك جيدا بان هناك مبادئ وعناصر اساسية لا بد ان توفرها كما يتطلب ادراكها بأهم الادوات التي تمكن من تطبيق السليم والنجاح المؤكد لهذا المدخل الاداري .

### ثالثاً : أدوات إدارة الجودة الشاملة

تتمثل اهم ادوات إدارة الجودة الشاملة في الاتي :

#### 1. تخطيط رقابة الجودة

يتم بناء خرائط الرقابة للتعبير عن الاختلافات في الانتاج بصورة رقمية وبيانات كمية . وتستخدم خرائط الرقابة لمراقبة اداء العمليات او الأنشطة وذلك من خلال رسم ثلاث خطوط افقية : الاول يمثل الخط الوسط او الوسط الحسابي للظاهرة ، والثاني يمثل الحد الاعلى للرقابة والذي يستخرج بصورة رياضية عن طريق اضافة ثلاث انحرافات معيارية الى الوسط الحسابي المجتمع ، والثالث يمثل الحد الادنى للرقابة والذي يستخرج بصورة معادلة رياضية عن طريق طرح ثلاث انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للمجتمع .

وبعد وضع حدود الرقابة فانه يمكن اختيار مجموعات فردية ، واستخراج المدى والوسط الحسابي الخاص بها ، فاذا وقع المدى او الوسط الحسابي خارج حدود الرقابة فان ذلك يعني ان العملية خارج حدود السيطرة . اما اذا وقع المدى او الوسط الحسابي داخل حدود السيطرة ، وهذا هو الوضع المفروض ان يكون فمعنى ذلك ان العملية مسيطر عليها وتسير وفقا لما هو مخطط . (جودة، 2004، ص ص : 276-277)

#### 2. تخطيط باريتو

تخطيط "باريتو" هو وسيلة لترتيب الاخطاء المشكلات او العيوب كي تساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات . استندت الى الاعمال Vilfredo Pareto، اقتصادي من القرن التاسع عشر . وقد عمم "Joseph M Juran" اعمال "Pareto" عندما توصل الى ان نسبة 80% من مشكلات المنظمة هي نتيجة نسبة 20% من الاسباب فقط . (الحداد، 2009، ص ص : 408-410) وعليه فمخطط باريتو هو رسم بياني على شكل اعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدءا من اكبر فئة نزولا حتى اصغرها ، وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشكلات القليلة المؤثرة عن تلك الكثيرة قليلة التأثير . ويبني مخطط Pareto وفقا للخطوات الآتية : (الحداد، 2009، ص 411)

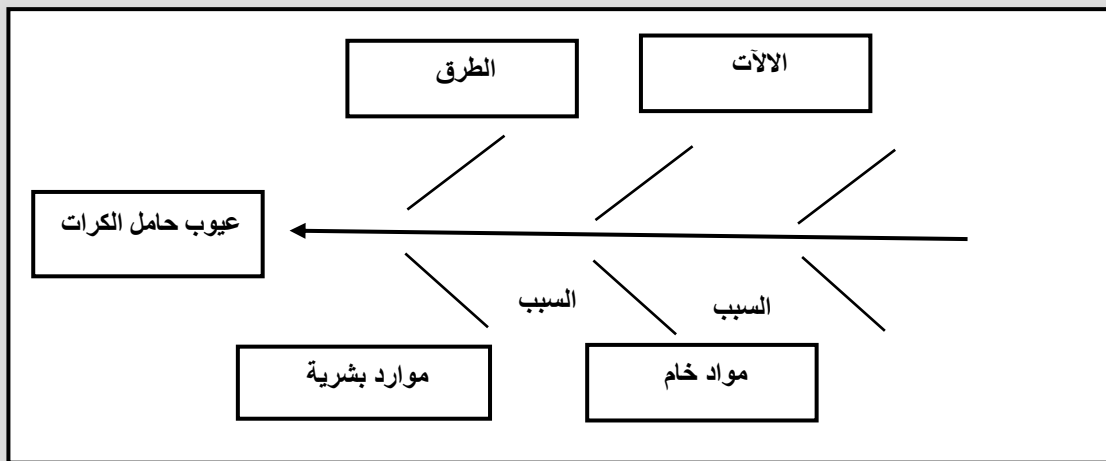
- التأكد من تصنيف المشكلات او العيوب التي سيتم تحليلها . وينبغي جمع بيانات كمية باستخدام طرائق مناسبة مثل قائمة الفحص .

- رسم محورين الافقي والعامودي مع تدريج المحور العمودي من الطرفين بوحدات قياسية يمثل الطرف الايمن النسبة المئوية التراكمية للمشكلات والطرف الايسر عدد التكرارات او عدد مرات ظهور المشكلة ويكون الترتيب المستطيلات تنازليا .
- رسم خط من نقطة في منتصف كل مستطيل يوضح العدد التراكمي او النسبة المئوية التراكمية للمبيعات .
- توضح اين ومتى جمعت البيانات مع كتابة عنوتن المخطط .

### 3. تخطيط عظم السمكة

يعرف تخطيط عظم السمكة عند بعض خبراء الجودة بتخطيط اشيكواوا ، لأن اول من قام بأعداده هو كورو اشيكواوا . تظهر المشكلة او العيب عند راس التخطيط ، ثم يتفرع من العمود الفقري - ليشير الى الاسباب والعيوب المحتملة - الى أربعة أنواع : آلات وتقنيات ومواد ،وقوى بشرية .يمكن أن يساعد تخطيط عظم السمكة في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض ، ولقد استخدمت هذه الاداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة . كما أنها تساعد العاملين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة . لقد استخدم المديرون تخطيط عظم السمكة كبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة (ريتشارد،ويليامز،1999،ص72) . والشكل (2/1/2) الآتي يوضح نموذج تخطيط عظم السمكة.

شكل (2/1/2) نموذج تخطيط عظم السمكة



المصدر: ريتشارد،ويليامز ،اساسيات إدارة الجودة الشاملة ،مكتبة جرير ،الطبعة الاولى ،1999،ص72.



#### 4. التخطيط العمودي

عرف التخطيط العمودي برسم المستطيلات البيانية أو المدرجات التكرارية وهو وسيلة لتحديد الميل المركزي، وتحديد التغير وتحديد شكل التوزيع حيث من خلالها يتم تحديد مقدار التشتت في العملية الانتاجية ، فهو عبارة عن وسيلة بيانية للتوزيعات التكرارية يقصد بها التعرف الى الشكل العام لهذه التوزيعات ، واتخاذ قرار فيما اذا كانت العملية تحت السيطرة أولا ، وينعكس في هذه التوزيعات ملخص للنتائج المقاسة طول مدة العمل ، وتعد أداة رئيسية للإحصاء الوصفي الذي يمكن من خلاله إعطاء صورة واضحة ومرئية لمدار الانتاج تؤهلهم لمزيد من الفهم للتغيرات الحاصلة من خلال الانتاج بطريقة بسيطة . ويستخدم المدرج التكراري غالبا لبيان ملائمة العملية للعميل بواسطته يتم قياس العملية للتأكد منها ، وهذا يتطلب إجراء مجموعة مراقبات وتسجيلات لعدة مرات للعملية ومن ثم مقارنتها مع الأهداف القياسية أو مواصفات العملية المطلوبة (العجيلي، 2009، ص ص :143-144).

وتتضمن القواعد الأساسية لبناء التخطيط العمودي يوضح أسلوب التطوير مجموعة من الاجراءات كما يحتاج الى عدد كبير من المشاهدات قد تصل الى 20 أو 3 مشاهدة وتتضمن الاجراءات الآتية: (الحداد ، 2011 ، ص:223).

- تحديد مدى البيانات أي الفرق بين اعلى وادنى قيمة من المشاهدة .
- تحديد الخلايا المرغوبة وعادة ما تكون بين 5-15 خلية .
- حساب النقاط الوسيطة للخلايا والحدود ، حيث لا ينبغي ان تكون الخلايا بنفس الطول لكنها في اغلب الاحيان تكون بنفس العرض .
- تأشير تكرار كل خلية بمستطيل عمودي ويكون ارتفاع العمود متناسب مع المقدار هذه العملية تطور المخطط البياني الذي يحسب التكرارات .

#### 5. خريطة المتابعة

تستخدم خرائط المتابعة عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها لفترة معينة .ويستطيع مسؤول الجودة عند استخدامه لخريطة المتابعة التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة أو تذبذب واختلاف هذه القراءات بين فترة واخرى .

ويمكن بناء خريطة المتابعة من خلال اتباع الخطوات الآتية : (محفوظ، 2011 ، ص : 273)

- جمع اكبر قدر ممكن من البيانات ذات الصلة بالموضوع .

- رسم المحور X لتمثل الوقت سواء بالأيام أو الاسبوع أو بالأشهر أو السنوات .
- رسم المحور Y لتمثل المتغير المراد دراسته .
- وضع نقاط التقاء يم المتغيرين عند كل مستوى .
- وصل نقاط التقاء المتغيرين مع بعضهما بخطوط مستقيمة .
- تحليل الشكل وتفسير النتائج .

## 6. التخطيط المبعثر

يعتبر من الوسائل الاحصائية المستخدمة بشكل واسع النطاق في مجال السيطرة على جودة المنتجات وهو عبارة عن شكل بياني يتم من خلاله توزيع القيم المتحققة لاحد المتغيرات المراد احتسابها ازاء متغير اخر بغية معرفة طبيعة العلاقة المقترنة بينها وفي ضوءها يمكن اتخاذ القرار المناسب بشأن الاجراءات الوقائية أو التصحيحية المراد اتخاذها بهذا الشأن . كما يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين المتغيرين وذلك بهدف تكوين فكرة اولية عن هذه العلاقة ويمكن رسم خط الملائمة الافضل ، والذي يمثل خط الانحدار أو أقل مربع انحرافات عن الوسط الحسابي وذلك لإجراء المقارنة المنظورة بينه وبين النقاط حوله والتي تمثل التقاء قيم المتغيرين موضوع الدراسة (حميدي،2006،ص:53) .

وتبرز فائدة هذا المخطط بالآتي : (الغزوي ،مرجع سابق ،ص:70)

- تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار .
- استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة .
- القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة من العلاقة بين المتغيرين.
- ايجاد المستوى الأمثل من العوامل المقيمة في ضوء العلاقة بين المتغيرين كعلاقة بين الجودة وخصائص المخرجات .

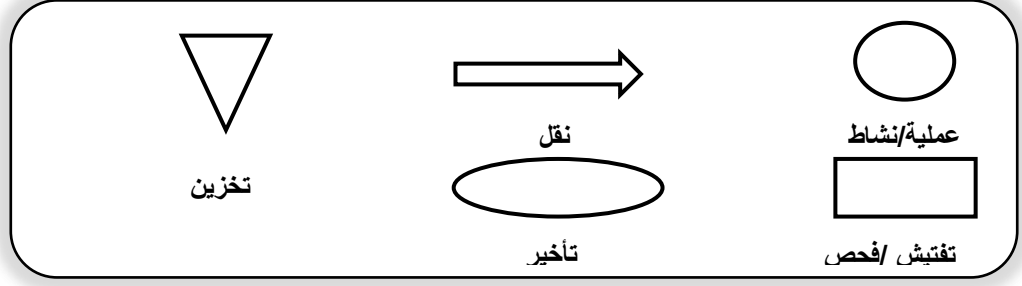
## 7. تخطيط تدفق العمليات

يمثل مخطط تدفق المعلومات رسم بياني لمخطط العمليات او خارطة التدفق بحيث يوضح خطوات الأداء التشغيلي للعمليات ،باستخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة سواء الخطوط او الاعمدة او الدوائر ...الخ كوسائل يمكن من خلالها التوصل والتعرف بشكل سريع وواضح على طبيعة العمليات التشغيلية الجارية في المنظمة وانشطتها المتباينة ،وهي عبارة عن رسوم تسهل عمليات التعرف على الظواهر التشغيلية بسهولة ويسر ،والتأكد على

الانحراف او التباين الذي يحصل أثناء العمليات ومن ثم اتخاذ الاجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة عند حصول ذلك التباين كما انها توضح مختلف عمليات المنظمة بالنسبة لكل عمالها (حمود، 2002، ص:112).

ومن بين أهم هذه الرموز :

شكل رقم (3/1/2) رموز تخطيط تدفق العمليات



المصدر :خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى 2002، ص112،

شهدت أدوات إدارة الجودة الشاملة إهتماما كبير في الفترة الأخيرة من قبل مديرو ومسؤولو الجودة في مختلف الصناعات بسبب أساليبها الإحصائية في مجال الجودة ومساهمتها الفعالة في إكتشاف مواطن الإنحرافات والإختلافات في الإنتاج والبحث عن أسبابها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار. (حمود، 2002، ص:112)

**المطلب الثالث : آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

**أولاً : متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم المراحل لنجاحها ،ونجاحها هذا يستلزم توافر عدة متطلبات يتوجب على المنظمات العمل على توفيرها .

### **1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

تتمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في انه يجب على الإدارة العليا بالمنظمة ان تدرك مسؤوليتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من اشتداد حده المنافسة وتأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير وكثير من اللوائح والاعمال الروتينية التي يجب ان تتطور باعتبارها من العقبات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .حيث يجب على الإدارة العليا ان تقتنع بأهمية الجودة والتحسين والتطوير الذي يترجم في خطط ومواصفات واختبارات ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي . (المحسن، 1998، ص:121)

وضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة الى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الاولي في اداره الجودة الشاملة .قياس الأداء الانتاجية والجودة وذلك ضمن وجود نظام قادر على القياس القيق المبني على الاساليب الاحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري .ضرورة وجود إدارة فعالة للموارد البشرية بالمنظمة ،لأن المورد البشري هو أساس النجاح في المنظمة ،فلا بد من عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الانظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية من نظام الاختبار والتعيين ،نظام تقييم الأداء نظام الحوافز ،نظام التدريب ،وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج الموارد البشرية في فريق واحد متعاون وضرورة ادخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المدربين والعاملين على كيفية استخدام هذه الاساليب والنماذج . (المحسن ،1998،ص:121)

لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المنظمة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع الموظفين ويؤدي هذا الي التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة .(العبد ،2009،ص60) ويجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والضغط ، والتي تؤدي الى الآتي : (المحسن ،مرجع سابق ،ص122)

- الخوف من التقدم بأفكار جديدة .
- الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن .
- إمكانية أداء العامل المهمة بطريقة افضل ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها خوفاً من السؤال بما يؤثر على هذا الأداء .
- الخوف من انخفاض معدل الداء .
- الخوف من عقوبات الإدارة ،فهناك رئيس العمل الذي يؤمن بالتخويف حتى يمكنه السيطرة على العاملين لديه .

عدم القدرة على الخدمة مصالح الشركة بطريقة افضل لمجرد الالتزام باتباع قواعد أو لوائح معينة. عدم قبول بتقديم أي خدمات أو سلع لا تنطبق عليها مواصفات إدارة الجودة الشاملة . اعتماد تطبيق مفهوم البوادر الوقائية وليس العلاجية عند القيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة

الشاملة ، الامر الذي يساعد المنظمات على زيادة قدراتهم في مواجهة المشكلات قبل حدوثها ومن ثم تقليل التكاليف وزيادة الانتاجية . (اللوزي ،2004،ص:375).

### ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تشمل عملية إدارة الجودة الشاملة خمس مراحل اساسية وهي على النحو التالي :  
(عزاوي،2009،ص:46)

#### 1. مرحلة اقتناع وتبني إدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة تبدي إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ويبدأ اولا بتحديد الأهداف التي تسعى الى تحقيقها وذلك ضمن مخطط تحدد فيه كل من العناصر التي تحتاجها من الموارد المطلوبة وتحديد الادوار والمسؤوليات لتتم هذه العمليات وخدمات ،وبذلك يتم نقل أفكار النظام الى العاملين بالمنظمة ككل .

#### 2. مرحلة التخطيط

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ،وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام ،وايضا يتم اختيار الفريق القيادي لبرامج إدارة الجودة (المقررين المشرفين ....) ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق . (حسين،2011،ص:102).

#### 3. مرحلة التقويم

تبدأ هذه المرحلة بتهيئة الارضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتي تستهدف تحسين الأداء من خلال تحقيقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة . (حسين،2011،ص:102)

#### 4. مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة يتم اختبار الافراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحداث وسائل التدريب المتعلق بإدارة الجودة . (حسين،2011،ص:102).

## 5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تستدعي جميع ادارات واقسام المنظمة وكذلك المتعاملين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة . (عزاوي، مرجع سابق، ص:46)

### ثالثاً : دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف

توجد عدة دوافع لتزايد اهتمام المصارف بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها الاتي :  
(حميدي، 2014، ص:250-251)

#### 1. نمو مجال الخدمات

تزايد اعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات اكثر من أي وقت مضى ،فعلى سبيل المثال نصف منظمات الاعمال التجارية الامريكية يتعلق نشاطها بالخدمات ،اضافة الى ان نمو المنظمات ذات الصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع .

#### ازدياد حدة المنافسة

شهد القرن العشرين تطورات واضطرابات معتبرة في المجال الاقتصادي والاجتماعي ،وتتجلى ابرز صور هذا التغير في العولمة التي اسست لمحيط يتميز بمنافسة شرسة ،ولهذا اصبح مصير أي مصرف مرهون بقدرته على المنافسة ، من المعلوم ان توفر الجودة في الخدمات المقدمة الى عملائه يعتبر عاملا اساسيا في تطوير قدراته التنافسية .

#### 2. الفهم الاكبر للعملاء

ازداد مدى وعي العملاء في ظل انتشار المعرفة والانفجار الرقمي ومعرفتهم بمستوى الخدمات المقدمة اليهم واصبحوا قادرين على التمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية وتلك الرديئة التي لا تشبع حاجاته ،وفي هذا الصدد تعتبر الجودة اهم السبل التي تسمح للبنك بالتعرف الجيد علي العميل وتفهم حاجاته والطريقة المثلى لتحقيق هذه الحاجات .

#### 3. تزايد مطالبة العملاء لتحسين الخدمات المصرفية

نظرا لتوفر عدد كبير من المصارف والمنظمات المالية ،اصبح العملاء يدركون بأنهم في سوق تسعى وراء المشتريين ،لذلك اصبحوا يطالبون المصارف الذين اختاروا التعامل معها بتحسين مستوى الخدمة المقدمة اليهم ،حيث ان العملاء مستعدون في كثير من الاحيان

لدفع تكاليف تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة له وعلى سبيل المثال كان العميل على استعداد للوقوف في طوابير لساعات وربما لأيام، في حين الان يتوقعون ان يتم تقديم الخدمة لهم في غضون دقائق معدودة ليس الا .

#### 4. الدور الاقتصادي لجودة الخدمة المصرفية

أصبحت المصارف تحرص على ضرورة إستمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، حيث لا تسعى فقط لجذب عملاء جدد، بل يجب عليها الاحتفاظ قدر الامكان بالعملاء، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من خلال فهم الشيء الأكثر أهمية لعملاء المصرف الأكثر ربحية والعمل على تحقيقه لهم .

#### 5. إنفتاح الأسواق العالمية

لا تقتصر ظاهرة الانفتاح الاقتصادي على التجارة والاستثمار، بل تشمل ايضا تدفقات التكنولوجيا والمعلومات والخدمات المالية عبر الحدود الوطنية، وبالتالي ما على المصارف الا تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تحظى برضا عملائها وتسمح لها بالصمود امام الامكانيات الضخمة التي تمتلكها المصارف العالمية، والجودة العالية التي تتسم بها خدماتها . (حميدي، 2014، ص: 250-251)

#### رابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف

لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عمليا دون متطلبات اساسية لتطبيقها والتي تشير الى الحقائق او البنية الفكرية والفلسفية التي يجب الاعتماد عليها عند الشروع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فوجودها يعني القدرة على تطبيقها وتمثل المتطلبات الاساسية في الاتي: (الوادي، 2010، ص: 176-195)

#### 1. دعم الإدارة العليا

تعد القرارات المتعلقة بتطبيق الجودة من القرارات الاستراتيجية وهو طويل الاجل ، والتي تتخذ في مستوى الإدارة العليا، حيث يفترض في القرار الاستراتيجي المتخذ تحديد كيفية الوصول الى إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الوقت الذي يمكن من ذلك ، ولذلك جاءت الحاجة لدعم الإدارة العليا كي يتحقق النجاح، فهي الاقدر على الاقناع بضرورة تطبيقه، كما تملك تقديم الدعم المادي والمعنوي، بسبب سلطتها على المستويات الادارية الاخرى، اضافة لتخصيص الامكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتطبيق منهجية الجودة

الشاملة، وقيام الإدارة العليا بتهيئة العاملين على مختلف مستوياتهم واعدادهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تنشيط اداءهم ويقلل مقاومتهم للتغير ، اضافة لقدرتها على زرع الثقافة الهادفة لدعم الجودة الشاملة في كل المستويات الادارية .

## 2. تنميط العمليات

يتم تنميط العمليات بعد تصميمها ،بحيث يؤدي الى توحيد الطرق والاجراءات التي من خلالها ستقدم الخدمة في كافة مجالات العمل داخل المصرف ،والهدف منه ان يكون نمط العمل واحد مهما تغير العاملون ،ويسهم هنا التوحيد في اسراع العمل ،وتقليل التكلفة ،وزيادة مهارة اداء العامل ،ورفع مستوى الجودة ،وتلبية حاجات العملاء باعلى كفاءة في كافة فروع المصرف .

## 3. المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية

يشير مصطلح المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية الى التصرفات السلوكية التي تتصل بالمجتمع ،بحيث تؤثر في تضخيم او البطالة او التلوث ،ومن المتوقع عند تطبيق الجودة الشاملة مراعاة هذه المسؤولية ،بحيث يساعد المصرف في حل المشكلات ولا يكون سببا في حدوثها .

## 4. تحقيق جودة التكلفة

ليس المقصود تقديم خدمة بسعر منخفض ،وانما القصد هو ربط التكلفة بجودة المنتج ،وتقسيم التكاليف المصاحبة لجودة المنتج التكاليف الوقائية وهي تكاليف تتحملها المنظمة لأجل انجاز الأنشطة التشغيلية وتقديم المنتج بالجود المطلوبة ومنها تكاليف تصميم المنتج ، وتكاليف التدريب والتعليم ،وتكاليف تحسين العمليات ،وتخطيط الرقابة ،والمراجعة والتدقيق. وتكاليف تتحملها المنظمة لأجل تقييم عمليات

تقديم المنتج بالجودة المطلوبة ،ومنها تكاليف الفحص والتدقيق سواء من الافراد او الآلات ،كلفة الزمن الذي سيستغرقه الفحص ،في العمليات للتحقيق من مطابقة المعايير والموصفات .تكاليف الجودة الرديئة والتي تنتج بسبب الشكاوي على مقدمي الخدمة او طول الروتين والاجراءات او بسبب توقف وسائل التكنولوجيا المرتبطة بتقديم الخدمة . (الوادي،2010، ص ص: 176-195).



## 5. شمولية واستمرارية الرقابة

ترتبط الرقابة بالتأكد على سير العمل في النشاط المؤدي لتحقيق الهدف المخطط اليه ،ومع القدرة على تنميط العمل بحيث يتم انجاز العمل في خطوات محددة فانه يمكن مراقبة بوضع معيار لسير العمل ويتمثل هذا المعيار بقياس مدى تحقيق العمل وفق الهدف من حيث الكمية المحددة والكيفية والزمن والتكلفة ،ثم التأكد هل هو باتجاه موجب بحيث يتحقق افضل مما هو متوقع او انحراف سالب يستوجب اعادة النشاط الى المعيار ،كما قد يكون الانحراف منتظم بحيث يحدث في اوقات محددة مثل اول الشهر او وسطه فيمكن التنبؤ بوقته وقد يكون الانحراف غير منتظم ،وهنا لابد من تصرف سريع من المدير ،ولا بد من تفعيل دور الرقابة عمليا من خلال ايجاد نظام تبليغ فعال مفهوم لجميع العاملين .  
(الوادي،2010، ص ص: 176-195)

## 6. تبني اسلوب تفتيت المشكلة

عادة ما تواجه المصرف مشكلات ،تستوجب اتخاذ القرار بحلها ، وحتى يتم اتخاذ القرار لابد من التعرف على مسببات حدوث المشكلة ،وبالتالي التوصل الى تجزئة المشكلة العامة الى مشكلات صغيرة يسهل ايجاد الحل لها وبالتالي حل المشكلة العامة ، وحتى يتمكن المصرف من تحقيق ذلك ،فانه يكون فرق عمل يقوم كل فريق بدراسة احد مسببات المشكلة العامة ،وتبادل الخبرات واستثمارها من خلال العصف الذهني والتعاون بين هذه الفرق للتوصل الى الحل للمشكلة العامة . (الوادي،2010، ص ص: 176-195)

## 7. تطبيقات على العمل الجماعي في المشاركة في حل المشكلات

تتضمن التطبيقات حالات للعمل الجماعي ،والتي يفترض بحث المشكلة من كل موظف في المجموعة ،محددا المشكلة الرئيسية واسبابها ،وتقديم المقترحات ،معتمدا على العصف الذهني كوسيلة لتحقيق ذلك (الوادي،2010، ص ص: 176-195).

بالإضافة الى متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي السابق ذكرها الا ان هناك متطلبات اخرى تتمثل في الاتي :

1. التركيز على العميل : ويعني ذلك أن الإدارة المصرفية مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل والاساليب التي تحقق رضا العميل ،باعتباره مصدر ربحية المصرف وسبب

وجوده

2. التحسين المستمر : تركز إدارة الجودة الشاملة ويشكل اساسي على ضرورة السرعة في الإستجابة للتغيرات الحاصلة في اذواق المستهلكين وفي محيط المصرف ولا يكون ذلك الا بإتباع استراتيجيية للتحسين والتطوير المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات .
3. التخطيط الاستراتيجي : من اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الجودة من اجل مواجهة المستقبل والتصدي للمفاجآت والتغيرات.
4. مشاركة الموظفين في العمل :يزداد التأكيد في هذه الايام على تزايد التصرفات المستقلة واتخاذ القرارات من قبل الموظفين ،فالتدريب والتطوير تحت أي اسم ينتج لنا موظفا لديه شعورا بالملكية في عملة ويستخدم ابداعه الشخصي وفكرة في ضمان التحسين المستمر في عمله .

#### خامساً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي

يمكن تلخيص أهم مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط اداري فعال مع العملاء اذ ان العميل سواء كان داخليا او خارجيا في مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو محور العمل في المصرف ،حيث يتهم العملاء الخارجيين بجودة الخدمات التي تقدم لهم ،في حين يعكس العملاء الداخليين (العاملون)جودة الافراد والعمليات والبيئة المحيطة ،ان تطبيق هذا المفهوم يساعد على مشاركة العاملين وتمكينهم في المصرف من خلال التوصل الى قرارات اكثر جودة نتيجة زيادة الافكار المقدمة من العاملين المشاركين في العمل وصناعة الجودة ،فضلا عن تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة العاملين الذين ساهموا في صنعها ، تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات ايجابية لديهم نحو العمل في المصرف ، تساعد العاملين في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من خلال المشاركة في جمع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة ،زيادة انتاجية المصرف نتيجة تحسين اداء العاملين(Macdonald1998.P:14) ،ومن ثم أداء المصرف ككل ،تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات عل مستوى المصرف واقسامه المختلفة (جمعة،2000،ص:459) تساعد المصرف في التعرف على مستوى ادائه مقارنة بأداء المصارف المماثلة الاخرى ،التحسين المستمر للعمليات ،خصوصا وان المعطيات العالمية وظروف المنافسة المحيطة

بالقطاع المصرفي في تغير مستمر وسريع ويجب على المصارف ان تحدد ماهي الخدمات التي يمكن ان تضيف وتعمل على تحسينها من أجل الوصول الى إرضاء العملاء وتحسين سمعة المصرف ، خفض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء وانخفاض إحتمال إعادة الخدمة ثانية الى العميل ، تساعد المصرف على التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهبية والمادية ومن ثم التخلص منها ، زيادة الحصة السوقية للمصرف بسبب انخفاض تكاليف الخدمة ،وزيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم ،انخفاض شكاوي العملاء من جودة الخدمات المقدمة ، زيادة ربحية المصرف نتيجة جذب عملاء جدد لديهم الرغبة في التعامل مع المصرف والحصول على خدمة ذات جودة متميزة .

كما توجد فوائد أخرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف ،كوجود مقاييس للحكم على جودة الخدمات التي تقدمها ، والإستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة، إن أي مصرف يسعى للتميز لأبد له من تحقيق مستوى متميز من الجودة يلي متطلبات عملائه المتغيرة بإستمرار لإرضائهم وابهارهم ،ولا يمكن ان يتم ذلك الا بإدخال نظم إدارة الجودة الشاملة في ثقافة المصرف والتي تحتاج بداية لبرامج تدريبية تشمل الإدارة العليا وبقية العاملين وكذا تغيير بعض الجوانب في النمط الاداري للمنظمة ،وتهيئة العاملين واعتماد خطط واستراتيجيات تتولاها القيادة العليا في المنظمة المصرفية .

### سادساً: نماذج إدارة الجودة الشاملة

هناك عدداً من النماذج الرائدة في مجال الجودة الشاملة ، قام بوضعها عدد من المفكرين والرواد ،حيث تعتبر نماذجهم هذه إسهامات رائدة ، كان لها الأثر الكبير في دفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأمام .

وفيما يلي شرحاً لنماذج إدارة الجودة الشاملة :

#### 1. نموذج ادوارد ديمينج

ترتكز فلسفة نموذج ديمينج الذي ظهر سنة 1947 على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة ،حيث أن الجودة الإنتاجية تزداد عندما ينخفض تقلب العملية (عدم القدرة على التنبؤ بالعملية ) (العزاوي ،2001، ص ص :28-29) . حيث طور ديمينج أربعة عشر مبدأ تتعلق

بتحسين الجودة والتي تتطلب طرائف السيطرة الإحصائية والمشاركة والتعليم والتحسين

الهادف وهي : (ماضي، 1995، ص29)

1. إستخدام التدريب لتنمية المهارات .
2. إستخدام المنهجية العلمية .
3. إشتراك كل فرد داخل التنظيم في عملة التحويل وتطبيق هذا المفهوم.
4. إعطاء فرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل .
5. إيجاد علاقة طويلة المدى مع الأطراف .
6. إيقاف الإعتماد على الإختبار بقصد إكتشاف الأخطاء .
7. التركيز على أهمية القيادة .
8. التعامل الحسن مع العاملين .
9. تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والدوائر داخل التنظيم .
10. ضرورة إدخال التغيير .
11. ضرورة تحسين أنظمة العمل والخدمات بصورة مستمرة .
12. ضرورة عدم التعارض بين الأهداف .
13. العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل .
14. وضع برامج تعليم .

كذلك إستخلص ديمنج الأمراض السبع التي تعوق أهداف إدارة الجودة الشاملة في الآتي :

(الراشد، 2011، ص:9)

1. الفشل في توفير مصادر لدعم تحسين عملية الإنتاج والخدمات .
2. التركيز ، وعدم إغفال الأرباح قصيرة الأجل .
3. إعتماد تقييم الأفراد على التقارير السنوية .
4. تنقل المديرين المستمر بين الإدارات .
5. إستخدام المعلومات المتاحة دون الإهتمام بالمطلوب لتحسين العملية الإنتاجية .
6. تكاليف العناية الصحية الزائدة .
7. الأعباء القانونية الزائدة .

## 2. جوزيف جوران

تجسدت إهتمامات جوزيف جوران في إدارة الجودة الشاملة منذ سنة 1950 عندما أصدر كتابه "السيطرة النوعية" (الجويبر، 2011، ص:190).

وأهم ما تميزت به فلسفته أن مستوى الجودة له علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل ويحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج وادائه عالية المستوى والعكس صحيحا. أن يكون هناك برنامج تدريبي مكثف يعرف الجودة على أنها الملائمة للاستخدام. (ماضي، 2002، ص:27)

وقدم جوران عشر خطوات لتحسين الجودة لخص فيها فلسفته في عشر نقاط هي كالآتي : ( حبشي ، 2007، ص:97)

1. إشاعة الوعي بأهمية التحسين والحاجة الى الجودة .
2. وضع أهداف التحسين .
3. تهيئة التنظيم الملائم للوصول لأهداف الموضوعية .
4. المباشرة بالتدريب .
5. تبني أسلوب حل المشكلات .
6. توثيق ما ينجز من تقدم .
7. تقدير الجهود المتميزة .
8. تسجي النتائج والعلامات التي يحصل عليها الافراد والأقسام والاحتفاظ بها كبيانات.
9. العمل من أجل تحقيق نتائج أفضل .
10. المحافظة على الحماس والتوسع في بناء التحسينات في اقسام المنظمة الرئيسية.

## 3. نموذج فليب كروسبي

يعد كروسبي أحد المفكرين البارزين في إدارة الجودة الشاملة واشتهر بطرحه مصطلح "الإدارة دون عيوب والوقاية منها" (آل على وآخرون، 2002، ص:30)، وأبرز ما قدمه هو خطوات التحسين المستمر المتمثلة بأربعة عشر خطوة التزام الإدارة بالجودة التزام طويل الاجل . حل المشكلات فور حدوثها لتصحيح الخلل وتفادي ما قد يحدث . تقدير تكاليف الجودة ، وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إداريه . زيادة الوعي بأهمية الجودة ، وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية . تأسيس برنامج اداري خال من العيوب . تشكيل فرق للجودة ذات

اهداف محددة وواضحة .تحديد المشاكل الحالية ومكان وجودها وكذلك المشاكل المحتملة .تدريب المشرفين على النهوض بمسؤوليات برنامج الجودة التوضيح المستمر لأهمية التخلص من العيوب منذ البداية .تحديد أهداف التحسين وتشجيع الأفراد والفرق على تحقيقها .تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن العقبات التي تقف عائقاً أمام تحقيق أهداف الجودة . تحفيز الافراد على مشاركتهم ومنحهم التقدير اللازم .اطلاع مجالس الجودة على دورها لتنمية الاتصالات المستمرة . التثقيف المستمر بان تحسين الجودة عملية مستمرة لا تقف عن حد معين ولانهاية لها . : (عبد العظيم ،2008،ص:13).

إضافة الى ذلك دعي كروسبي الى ثوابت الجودة الأربعة المتمثلة في الآتي :

(التميمي ،الخطيب، مرجع سابق ،ص:31)

1. ان تعريف الجودة هو التطابق مع متطلبات العملاء .

2. ان نظام الجودة هو منع والوقاية وليس مجرد اكتشاف الأخطاء .

3. ان معايير الجودة اللا خطأ

4. ان مقياس الجودة هو التكلفة .

**المطلب الرابع: معايير إدارة الجودة الشاملة ومزايا اعتمادها**

هنالك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد ، لتضمن في الأخير مزايا اعتماد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات .

**أولاً : معايير إدارة الجودة الشاملة**

تعرف معايير إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية الجيدة التي يمكن أن تنطبق على كل المنظمات وتحقق التميز في الأعمال .وتوضع معايير إدارة الجودة الشاملة بحيث تضمن القبول العالمي لها والإعتراف بها (العصيمي ،،بتاريخ 2019/10/28،الساعة 11:30).ونجد أن معايير الجود العالمية المعروفة كثيراً والقواعد

المشتركة لها المتمثلة في الآتي :

- القيادة التوجيه الواضح .
- التحسين المستمر .
- إدارة الموارد.
- التركيز على العملاء.

- المعلومات والقياس والتحليل.
- التخطيط الإستراتيجي على المدى البعيد .
- مشاركة العاملين وتنميتهم وتحفيزهم .

تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس إجراء تقييم لأداء المنظمات بالمقارنة مع معايير محددة سلفاً، وبالتالي فإنه يتم تقييم أداء هذه المنظمات وفقاً لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من العناصر التي يجري تقييمها . وقد تنظم هذه الجوائز على مستوى عالمي أو على مستوى اقليمي أو محلي ، إذ ان هناك بعض الجوائز المرتكزة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ،ومن اهم هذه الجوائز الاتي : (جودة ،ص292)

### 1. معايير جائزة بولدرديج للجودة

تتمثل معايير بولدرديج في الاقسام السبع حيث تعمل هذه الأخيرة معاً كنظام ،حيث ان النظام بطبيعته مجموعة عمليات يتم اتباعها على التوالي تحقيقاً لنتيجة المرجوة .لكل من مكونات النظام الأساسية مدخلاتها وعملياتها الخاصة ونتائج ومعلومات مسترجعة (الغزاوي ،ص:48).

جدول رقم (2/1/2) أقسام معايير بولدرديج

الاقسام الفرعية (95نقطة )	المعلومات والتحليل (75نقطة )	التخطيط الاستراتيجي للجودة (60نقطة )
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ القيادة التنفيذية العليا</li> <li>✓ الإدارة للجودة</li> <li>✓ المسؤولية العامة عن مواطنة المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مجال وإدارة الجودة وبيانات الأداء والمعلومات</li> <li>✓ المقارنات التنافسية</li> <li>✓ تحليل واستخدامات البيانات للجودة او اداء المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة واداء المنظمة</li> <li>✓ خطوط الجودة والأداء .</li> </ul>

تنمية وإدارة الموارد البشرية (150نقطة )	إدارة عملية الجودة (140نقطة )	نتائج الجودة والعمليات (180نقطة )	التركيز على العميل ورضائه (300نقطة )
✓ تخطيط وإدارة	✓ تصميم وتقديم	✓ نتائج جودة المنتج	✓ توقعات العميل

<p>الموارد البشرية .</p> <p>✓ مشاركة العاملين</p> <p>✓ تعليم وتدريب العاملين</p> <p>✓ رضا ورفاهية العاملين</p>	<p>منتجات والخدمات</p> <p>ذات خبرة .</p> <p>✓ إدارة العملية</p> <p>عمليات تقديم وتوريد المنتجات والخدمات .</p> <p>✓ إدارة العملية</p> <p>مشروعات الاعمال والخدمات المساعدة</p> <p>✓ جودة الموارد</p> <p>✓ تقييم الجودة</p>	<p>الخدمة</p> <p>✓ نتائج عمليات المنظمة</p> <p>✓ نتائج عمليات المشروعات الاعمال والخدمات المساعدة</p> <p>✓ نتائج جودة المورد .</p>	<p>حاليا ومستقبليا</p> <p>✓ إدارة علاقات العميل</p> <p>✓ الالتزام تجاه العميل</p> <p>✓ تحديد رضا العميل</p> <p>✓ نتائج رضا العميل</p> <p>✓ مقارنة رضا العميل .</p>
--	--	--	--

المصدر :مدحت أبو النصر ،أساسيات إدارة الجودة الشاملة ،دار الفجر ،القاهرة ،2008،ص:106.

## 2. معايير جائزة ديمنج

الهدف من منح جائزة ديمنج للمنظمات وللوحدات التابعة لها فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية واختيار المنظمة الأكثر نجاحا في هذا المجال .(ابو نصر ،2008،ص:106) وتشمل عناصر تقييم جوائز ديمنج الى سياسات الجودة ومراقبة الجودة ،طريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط . التنظيم وإدارة التنظيم وضوح السلطة والمسؤولية ،التفويض ،التنسيق ،اللجان ،استخدام العاملين ،حلقات الجودة ، برامج التعليم ونتائجه ،فهم مراقبة الجودة ،تعليم اساليب الاحصائية ،نظام اقتراح اساليب التحسينات ،جمع واستخدام معلومات الجودة مثل جمع المعلومات الخارجية ،ايصال المعلومات الى الدوائر ،سرعة اوصول المعلومات ،معالجة البيانات ،اختبار المشاكل الرئيسية ،استخدام الاساليب الاحصائية ،ربط التحليل مع التكنولوجيا ،تحليل الجودة وتحليل العمليات ،واستخدام نتائج التحليل ، توحيد المعايير ،طرق وضع المعايير ومراجعتها ،محتويات المعايير واستخدامها . المراقبة وتتمثل في أنظمة مراقبة الجودة ،بنود ونقاط المراقبة ،استخدام الادوات الإحصائية في الرقابة ،أنشطة الرقابة ،تأكيد



الجودة وهي إجراءات تطوير المنتج، رضا العميل ، تصميم العمليات وتحليلها ، قدرة العمليات ، القياس والاختبار والتفتيش ، صيانة الاجهزة نظام توكيد الجوة والتدقيق الداخلي . قياس النتائج سواء النتائج الملموسة والنتائج الاساسية بالنسبة للجودة ،والخدمات ووقت التسليم والتكلفة والارباح والسلامة والبيئة . دقة الخطط الموضوعه ،معالجة المشاكل ،والخطط المتعلقة بالمستقبل . (جودة ،2004، ص:292-294)

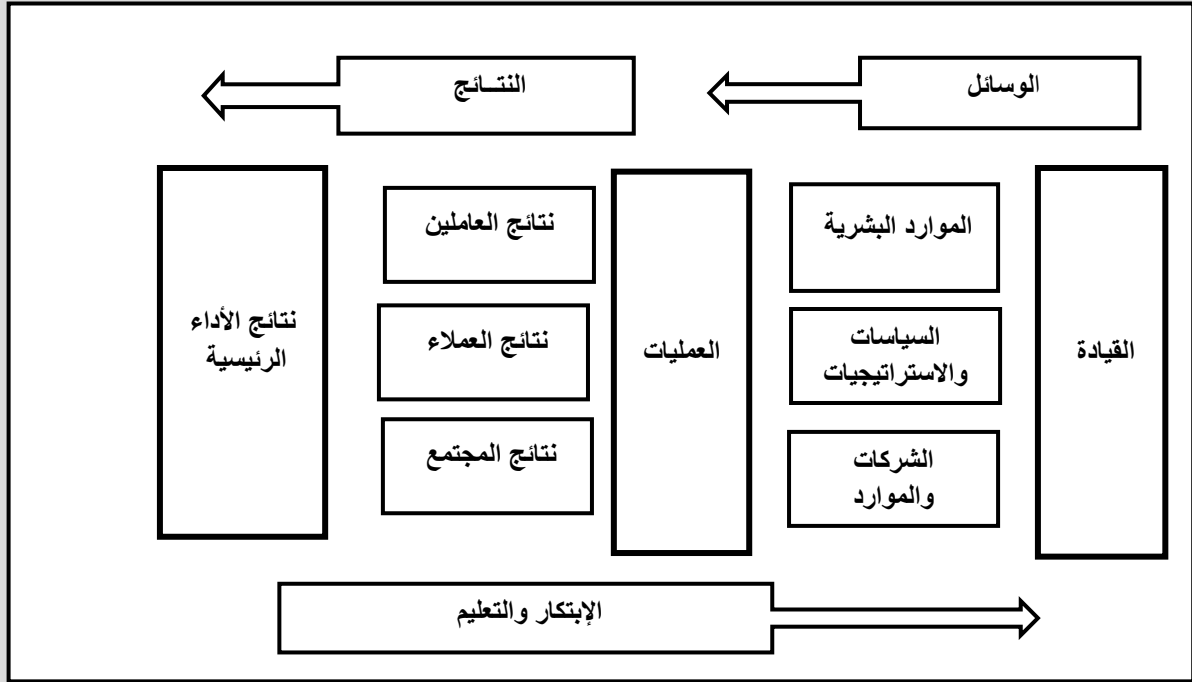
### 3. نموذج الجائزة الأوروبية

إسندت إلى الأفكار الأساسية التي قامت عليها كل من جائزة ادوارد ديمينج التي تُمنح في اليابان ، وجائزة مالكولم بالدرج التي تُمنح في الولايات المتحدة الأمريكية ، ويتضمن نموذج الجائزة الأوروبية من عدة عناصر وأوزان لها يكمل بعضها البعض ، ومنها خمسة عوامل مساعدة وهي القيادة والإستراتيجيات والسياسات والموارد والعمليات ، ومنها عوامل محققة أو متوقعة وهي رضا العاملين ورضا العملاء والأثر على المجتمع ، ثم نتائج الأعمال (المقلي ،عبد الرحيم،2011،ص:266)

### 4. نموذج البرامج الرئاسي الوطني للجودة والإمتياز في السودان

نتيجة لتزايد الإهتمام من قبل العديد من المهتمين بالجودة في السودان ، وإهتمام الدولة بإدارة الجودة الشاملة قامت بتشكيل المجلس الأعلى للجودة والإمتياز برئاسة رئيس الجمهورية ونائبه وبعض وزراء القطاع الاقتصادي والخدمي ومستشار رئيس الجمهورية للجودة والإمتياز ، وفيما يلي عرض للنموذج والذي يعتبر جائزة السودان للجودة والإمتياز ويستند على النموذج الأوربي ويختصر في (إن نتائج الأمتياز في الأداء ورضا العاملين في المنشأة وكذلك التأثير في المجتمع تتحقق من خلال قيادة تضع السياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنشأة وأسلوب إدارة الموارد البشرية الأخرى ،والعلاقة مع الشركاء وإيجاد علاقة مبنية على المنفعة المتبادلة معهم إدارة العمليات زيؤدي كل هذا لإحداث مؤشرات متميزة في الأداء ، ويمكن توضيحها في الشكل الآتي :

شكل رقم (4/1/2) عناصر النموذج الرئاسي للجودة في السودان



المصدر: النعيم حسن محمد علي واروي، عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم، الأساسيات، الأدوات والوسائل، هيئة لبحرطوم للطباعة والنشر، الخرطوم، مطبعة ارو، الطبعة الأولى، 2008م، ص380. شرح العناصر المكونه للنموذج: (واروي، نور، 2008، ص381-383)

1. القيادة: وهي الجهة التي تحرك المنشأة وتقودها نحو تفعيل وتنفيذ أنشطتها .
2. السياسات والاستراتيجيات: ويبين كيق تضع المنشأة خططها المستقبلية، وكيف تحول هذه الخطط إلى أعمال فعلية، والكيفية التي تطبق بها المنشأة الرسالة والرؤيا .
3. الموارد البشرية: ويمثل كل فرد في المنشأة سواء المواطنين أو الوافدين أو الأشخاص الذين يعينون لفترات محددة .
4. الموارد والشركات: ويعني هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المنشأة وتدير بها علاقتها مع شركائها الخارجين لتنظيم مواردها الداخلية .
5. إدارة العمليات: يعني هذا المعيار بالأسلوب الذي تنتهجه المنشأة لتصميم وإدارة عملياتها من أجل دعم سياساتها وإستراتيجياتها وصولاً إلى الرضا التام للعميل .
6. نتائج العملاء: يعني هذا المعيار بما تحققه المنشأة لعملائها في الخارج .

7. نتائج العاملون في المنشأة : هذا المعيار وثيق الصلة بمعيار الموارد البشرية ويعالج

نظرة العاملين للنشأة التي يعملون بها ومدى رضاهم عنها .

8. نتائج المجتمع : ما تحققه المنشأة للمجتمع على جميع المستويات حسب نطاق نشاطها

محلياً ودولياً.

9. نتائج الأداء الرئيسية : لقياس إنجازات المنشأة الحالية مقارنة بأدائها حسب الخطة .

### ثانياً: مزايا اعتماد إدارة الجودة الشاملة

تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الآثار الإيجابية المنعكسة على أداء المنظمة

،ويمكن تلخيص أبرز مزاياها في الآتي : (رضوان، 2012، ص: 32-34)

• تحقيق زيادة في الاقليمية: ان التحسين المستمر للإجراءات له الاثر الكبير على التقليل من المنتج المرفوض وبالتالي اعادة الاعمال مرة اخرى وبالتالي توفر الوقت الجيد للعاملين .

• التحسين في رضا العملاء والموظفين :حيث ان المنظمة بتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة فأنها تقوم باتباع اسلوب التحسين المستمر وبالتالي معرفة احتياجات العملاء ويفي بذلك لمتطلباتهم مما يؤدي تلقائياً الى الحصول على رضا العملاء .كذلك الحال بالنسبة للموظفين فروع التعاون والمشاركة ترفع من معنوياتهم ف العمل .

• انخفاض في تكلفة الجودة :وذلك من خلال عملية اخراج المنتج بشكل مقبول دون اعادة الاعمال أي من المرة الأولى دون أخطاء يرضي العميل ويؤدي الى خفض التكلفة .

• الوفورات المالية :ان مراجعة الأداء واحتساب الاقليمية والذي يوفرانها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها الأثر في ارتفاع الوفورات المالية .

• التحسين في الأداء العام : من شان المراجعات المستمرة الهادفة الى تحسين الاجراءات والاعمال بشكل شامل يؤثر طرداً على الأداء العام .

• زيادة القدرة التنافسية :ان التحسين المستمر للأعمال والاجراءات يرفع من جودة الخدمة او المنتج في سوق وبالتالي رفع القدرة التنافسية .

بالرغم من المزايا إلا أن إدارة الجودة الشاملة يحول دون تطبيقها المعوقات الآتية :

• عدم إقتناع وتأييد الإدارة العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

- قلة معرفة المدراء والعاملين بمحتوى وجوهر ومزايا تطبيق هذا النظام .
- قصور أو عدم كفاءة الموارد المتاحة واللازمة لتطبيقها .
- ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات مناسبة وحديثة لدعم التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات
- ضعف عمليات الإختبار والتعيين .
- قلة التدريب وتخلف الأساليب .
- عدم دقة نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة .
- ضعف معايير قياس وتحسين وتطوير المستمر.

يعود الفضل فيما حققته إدارة الجودة الشاملة من التطورات إلى دراسات وأبحاث علماء ومفكرين كرسوا أنفسهم لإيجاد الطرق الفعالة لتحسين الجودة في المنظمات وبالتالي فإن عملية تبني المنظمة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها وترسيخها ،ليس بالأمر السهل إذ أن ذلك يتطلب المرور بالعديد من المراحل ،واحداث العديد من التغيرات في جميع مجالات أنشطة وعمليات المنظمة ،ومن المهم إدراك أن هنالك عوائق عدة ممكن أن تتعرض لها المنظمة قد تسبب إختلالات في النتائج المخطط لها على المستوى التطبيقي مقارنة بما قد تهدف له المنظمة نظرياً لذلك وجب عليها إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وفي الوقت المناسب .

### خاتمة المبحث الأول

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من المناهج الحديثة في العمل الإداري والذي تسعى لتطبيقه العديد من المنظمات الإنتاجية أو الخدمية ، بإعتباره أصبح ضرورة حتمية للبقاء والإستمرار وإكتساب ميزة تنافسية ، لقد أدركت جميع المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية من أجل خدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية وفي هذا الإطار تعرضنا لمفهوم الجودة وكذلك تطرقنا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى أهميتها والأهداف التي تسعى الى تحقيقها . وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المبادئ واسس وعناصر أساسية يجب أن تتبناها وتتوفر في أي منظمة للوصول الى أفضل أداء ممكن والتي محورها الأساسي خدمة العميل ومساهمة جميع العاملين في إرتقاء المنظمة من خلال الإحساس بالمسؤولية والثقة وذلك بإستخدام الأدوات والإلتزام بوظائف إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الثاني : جودة الخدمات المصرفية

### تمهيد :

في ظل التطورات التي شهدتها قطاع الخدمات عامة والقطاع المصرفي بصفة خاصة ،تسعى المصارف جاهدة الى التميز والانفراد عن غيرها فيما يخص أنواع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين وتحقيق رضاهم وتلبية رغباتهم ووفقا لتوقعاتهم وجذب عملاء جدد .

وهذا ما دفعها الى تنبني مفهوم إدارة الجودة في خدماتها والتركيز في خدمة عملائها ،كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية ،إضافة الى إستخدام التكنولوجيا الحديثة مما يسمح لها بتسريع وتحسين الخدمة المقدمة لعملائها .وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث :

- مفهوم الخدمة
- خصائص الخدمة
- مفهوم جودة الخدمة
- مراحل تطور أبعاد جودة الخدمة
- مفهوم جودة الخدمة المصرفية
- أنواع الخدمات المصرفية
- المزيج التسويقي للخدمة المصرفية
- تطبيق جودة الخدمات المصرفية

## المطلب الأول : الخدمة

### أولاً: مفهوم الخدمة :

قدم الكثير من الكتاب في مجال الإدارة تعريفات متعددة للخدمة ، فمثلاً عرف Ramaswanmy الخدمة على أنها : "مجموعة إجراءات أو معاملات تقع بين صاحب العمل (مقدم الخدمة ) وبين متلقي الخدمة (العميل )وذلك لانتاج مخرجات تعمل على إرضاء العميل .

أيضاً عرف Zeithmal and Bitner الخدمة على أنها عبارة عن مجموعة من الأعمال والعمليات والانجازات ،كما عرف Gronroos الخدمة على أنها " نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تتمتع بطبيعة غير ملموسة أو غير مادية سواء بقدر قليل أو كبير والتي من العادة يتم من خلالها تفاعل بين العميل وبين الموظف المسؤول عن تأدية الخدمة أو مجموعة من الأنظمة التابعة لمقدم الخدمة ، والتي ينتج عنه حلول لمشاكل العميل أو تلبية لاحتياجاته (شعشاعة،2019).

### ثانياً : خصائص الخدمة:

1) الخدمة غير ملموسة : تعتبر الخدمة غير ملموسة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو لمسها أو سماعها وذلك قبل شرائها كالسلع المادية ، وحتى يستطيع العملاء التعرف على مدى جودة الخدمة المقدمة ، فهم يبحثون عن علامات ملموسة يستطيعون من خلالها تكوين تصور عن مدى جودة الخدمة ،ولذلك فإن من أهم مهام مقدمي الخدمة هو إبراز هذه العناصر الملموسة في الخدمة المقدمة ،فمثلا في الخدمة المصرفية تتمثل العناصر الملموسة في الجوانب المادية المرئية للخدمة ، كالأجهزة المستخدمة والحاسوب والآلات عد النقود ، والآلات الحاسبة ، وكشوف الحساب بالإضافة إلى التصميم والديكور الداخلي وغير ذلك من المرافق والتسهيلات الموجودة في البيئة الادبية للمصرف ولذلك فإن نجاح المصرف في بيع خدماته يجب أن يعتمد على تحويل اللاملموس إلى ملموس وذلك عن طريق إبراز العناصر الملموسة في الخدمة ،وذلك حتى يكون أنطباع جيد لدي العملاء عن جودة الخدمة المقدمة .

2) تقلب الأداء : تتميز الخدمة بتقلب أداء الخدمة يختلف من موظف الى آخر في نفس المؤسسة ،وأداء الموظف نفسه قد يختلف من وقت الى آخر ، ولذلك فإن جودة الخدمة الخدمة تعتمد على من يقدم الخدمة ومتى ،وأين ،وكيف يتم تقديمها وبالتالي فإن أي مصرف يسعى إلى تقديم خدمت ذات جودة عالية ، يجب أن يضع معايير لتقديم الخدمة المصرفية ، ويعمل على رقابة الأداء وفق هذه المعايير ، بحيث تكون الخدمة المقدمة موحدة في جميع فروع المصرف .

3) الفناء :تتميز الخدمة بالفناء بحيث لا يمكن تخزينها وذلك لبيعها أو استخدامها في وقت لاحق ،فإذا عجز المصرف عن الإقراض لفترة معينة يكون قد خسر الفائدة عن تلك الفترة ،وبما أن المصارف والمؤسسات الخدمية بشكل عام تواجه أوقات يكون الطلب على خدماتها مرتفعاً ،وفترات أخرى يكون منخفضاً ، ويلاحظ من هذه الخصائص صعوبة تحديد وقياس جودة الخدمة مقارنة بالعناصر الملموسة (الجياشي ، 2018) .

### ثالثاً: مفهوم جودة الخدمة

تمثل الخدمة المصرفية مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف ،التي يدركها المستفيدون من خلال ملامها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدراً لاشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية ،كذلك تمثل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (أبو خريص ،2015)

عرفت المواصفات الدولية ISO 9000:2000 الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة لمتطلبات العميل ،كما عرف (عقيلي ،2001) الجودة بأنها إنتاج المنظمة لسلعة ،أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها ورغباتهم ،بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم .ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما كما أنها تعرف بأنها التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفاعلية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وتقدم بأقل كلفة ممكنة وترقى لمستوى توقعات الزبائن وتحقيق رضاهم التام حاضراً ومستقبلاً ،وذلك من خلال التحسين والتطوير المستمر والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء ،وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى .( بطرس،2008)

وقد عرفت الرابطة الأمريكية لمراقبة الجودة، بأنها مجموعة من الخواص ومواصفات السلعة أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها. ويمكن تعريف جودة الخدمة من حيث مدركات العميل بمعنى مدى وجود مطابقة بين الخدمة والتوقعات، أو حتى ظهور مستوى يفوق التوقعات (من وجهة نظر العميل وليس المنظمة). وهذا الاختلاف مهم حيث يجبر مسوقي الخدمات على الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر العميل، وتحديد المتوقع من قبل العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة أو تقييم الخدمة، ومن ثم تطوير خدمات تتطابق مع هذه التوقعات أو تفوقها، وعرفت بأنها عبارة عن عنصر أساسي في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتشاف حصص سوقية، كما تساهم إدارة جودة الخدمة في تحسين مستوى الجودة، والقيمة المقدمة للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها (الرياضي، 2018)

#### رابعاً: مراحل تطور أبعاد جودة الخدمة :

يرى كل من (Parasuraman & Zeithmal) إن لجودة الخدمة ثلاثة أبعاد تتمثل في :

- الجودة المادية : التي تضم المظاهر المادية للخدمة، مثل التجهيزات والمباني .
- الجودة المنظمة : التي تتعلق بصورة المنظمة لدى العملاء
- الجودة التفاعلية : الناتجة عن التفاعل بين موظفي المكاتب الأمامية والعملاء بالإضافة الى التفاعل فيما بين العملاء، كما ميز الباحثون أنفسهم بين الجودة المرتبطة بعملية تقديم الخدمة، الجودة المرتبطة بمخرجات الخدمة .

أما (Gronroos) فيرى أن لجودة الخدمة ثلاثة أبعاد وهي :

- الجودة الفنية : التي تجيب على السؤال : ما الذي يحصل عليه العميل ؟ فالجودة الفنية تعني ما يتم تقديمه للعميل فعلاً، ويمكن قياسها بشكل موضوعي عن طريق العميل كأى بعد فني للمنتج؟ (أبو موسى، 2020)
- الجودة الوظيفية : التي تجيب على السؤال كيف حصل عليه ؟ فالجودة الوظيفية تعني الكيفية التي قدمت بها الخدمة للعميل، وبالتالي فمن الصعب تقديرها بطريقة موضوعية كما هو الحال في الجودة الفنية .



• الصورة الذهنية للمنظمة: تعكس انطباعات العملاء عن المنظمة، والتي تتوقف بالدرجة الأولى على الجودة الفنية والجودة الوظيفية بإضافة الى عناصر أخرى أقل أهمية تتمثل في : عوامل خارجية تضم العادات والأيدولوجيات، والكلمة المنقولة، وعوامل داخلية تضم أنشطة التسويق التقليدية كالإشهار، التسعير والعلاقات العامة .

إن القدرة التنافسية في جودة الخدمة على مستوى المصارف تعني بأن المصرف يمتلك ميزة تنافسية إذا كان يمتلك القدرة على خلق قيمة لعملائه قادراً على إشباع رغباتهم من خلال إستراتيجية تنافسية فعالة ، تؤكد اختلافها وتميزها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم ، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق معدل ربحية تضمن لها البقاء والنمو، والاستمرار في السوق . ومن أهمية القدرة التنافسية في جودة الخدمة قدرتها على تحقيق ثلاثة احتياجات أساسية وتغطيتها :وهي خلق قيمة قادرة على تلبية احتياجات العملاء والحفاظ عليهم وتحسين سمعة البنك . والاحتفاظ بحصة مناسبة للبنك في السوق تحقق لها ربحية عالية وتضمن لها البقاء والاستمرار في السوق . وتحقيق التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المطبقة في ظل المنافسة السائدة ( بطرس وأوسو،2008)

#### المطلب الثاني: مفهوم الخدمة المصرفية

تعبير الخدمة المصرفية من أهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للمصرف والتي يسعى من خلالها الى إشباع حاجات ورغبات عملائه من جهة وتحقيق مردودية وإكتساب ميزة تنافسية من جهة أخرى .

#### أولاً: تعريف الخدمة المصرفية

قبل التعرض لتعريف الخدمة المصرفية يجدر أولاً الإشارة إلى تعريف الخدمة بصفة عامة ، وتعرف الخدمة على أنها : عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف الى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء ، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس" (النعمة، 2011،ص126 ) وعرفت الخدمة أيضاً على أنها "كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع إشباعية يمكن بيعها " (معلا،وتوفيق،2005،ص160) ، كذلك عرفت الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض

للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة " (العلاق، والطائي، 2007، ص39) ، وأيضا هي "تفاعل ما بين مقدم الخدمة ومنتقليها من أجل انتاج شيء وتحقيق الرضا لمنتقلي الخدمة " (الصميدعي ،يوسف ،2010، ص23) ، وأنها أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة ،فهي تفاعل إجتماعي بين المنتج (الخدمة )والعميل الذي يشبع إحتياجاته ورغباته أثناء عملية الانتاج " (Eric Vogler,2004,P10.)، وعرفت الخدمة بأنها : "أي فعل أو أداء يقدمه أحد الأطراف الى طرف آخر ،ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينجم عنه تملك شيء ما وإنتاجه قد يكون اولا يكون مقرونا بمنتج مادي ". (عقلة، 2010، ص121) . عرفها (معلا، 2007) بأنها "محصلة التفاعل بين العميل والمصرف نفسه ،وأنه يكمن في مدركات العملاء ويشكل في ضوء توقعاتهم عندما يكون مفهوم رضا العميل محلا للتطبيق ،ولهذا فإن جودة الخدمة يجب أن تقاس بمقاييس العملاء وتعبير عنها. كما يعبر عنها كونها " مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الذي يتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة ،التي تدرك من قبل الافراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها ، وقيمتها النفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية . وتشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية المصرف ،وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين " ( لحوح، رفاه ،زين الدين رهام ،2016).

ويتضح من التعاريف السابقة أن الخدمة أداء أو نشاط وليست شيء مادي ملموس وتتطلب الخدمة وجود طرفين طرف يقدم الخدمة وطرف يحصل عليها ،الخدمة غير ملموسة ولا يمكن إدراكها أو الإحساس بها ،ولا ينتج عن أداء الخدمة نقل شيء بإعتبارها غير ملموسة .

إذن ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة بأنها عبارته عن عمليات أو أنشطة او منافع ذات طبيعة غير ملموسة يقدمها طرف ما لطرف آخر بهدف إشباع رغبات أو حاجات الزبائن. أما الخدمة المصرفية فقد أعطيت لها عدة تعاريف ، تعرف الخدمة المصرفية بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة او أداء يقدم من طرف الى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما ان تقديم الخدمة قد يكون مرتبط او غير مرتبط بمنتج مادي ملموس . ( عبدالقادر، 2005، ص:253) ،ويمكن تعريفها ايضا بانها "عبارة عن مجموعة الانشط والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة

والمقدمة من طرف البنك والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدرا لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين " (اسماعيل، 2007، ص:6)، كما تعرف بانها: "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية) وغير الملموسة (وغير حقيقية) المدركة من قبل الافراد او المؤسسات، من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والانتمائية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية الخدمة المصرفية، ويتصف مضمون الخدمة المصرفية بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة (صبيح، 2009، ص ص 3-4). وايضا يحمل تعبير الخدمة المصرفية مفهومين الاول: تسويقي كونها مصدرا لإشباع احتياجات ورغبات العملاء والثاني: منفعي يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى العميل لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة المصرفية (الصرن، 2007، ص:272)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الخدمة المصرفية بانها عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المنظمات من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية والتي تهدف أساساً الى اشباع رغباتهم وإحتياجاتهم الحالية والمستقبلية .

#### ثانياً : أهمية الخدمة المصرفية :

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار ، وبالتالي فان على الزبون والموظف ان يتعاملوا معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى . في مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج ، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فان العملاء والموظفين يتعاملون معاً من اجل خلق الخدمة وتقديمها على اعلى مستوى فعلي المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معاً ، لذلك تكمن اهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي : (الضمور، 2005، ص:437)

1. نمو مجال الخدمة : لقد إزداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف

المؤسسات الامريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات الى جانب ذلك فالمؤسسات

الخدمتية مازالت في نمو متزايدة ومستمر .

2. ازدياد المنافسة : إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي الى وجود منافسة شديدة لذلك وجب الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة .

3. فهم العملاء :ان العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة ،فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء .

4. المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة : أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين ،ولتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة .

#### ثانياً: أبعاد الخدمة المصرفية

تتمثل أبعاد الخدمة المصرفية في جوهر الخدمة المصرفية والتي تمثل البعد الذي يربط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة المصرفية أي مجموع المنافع الأساسية التي يستهدف الزبون تحقيقها من وراء طلب الخدمة .والخدمة المصرفية الحقيقية والتي تشمل الخدمة وفقاً لهذه الزاوية على الأكثر من مجرد الجوهر ،فهي تشير الى مجموعة الابعاد الخاصة بالخدمة وهذا البعد في مضمون الخدمة المصرفية ،يرقى بجوهرها الى مستوى التفضيل لدي الزبائن وتوقعاتهم ،الخدمة المصرفية المدعمة (المعززة)وهي التي تمثل مضمونا خديماً متكاملًا وتشير الى جوهر الخدمة وحقيقتها فضلاً عن مجموعة من الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها ،وهنا يجب النظر الى الخدمة المصرفية ليس فقط من زاوية جوهرها وانما هي حل يسعى اليه وصولاً للرضا والأشباع (فرحان وآخرون 2010،ص:82)

#### ثالثاً : خصائص الخدمات المصرفية

تتميز الخدمة المصرفية بالا ملموسية إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة ،أن الخدمة غير ملموسة بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الإنتفاع

منها عند الحاجة اليها (الخصيري،1999،ص:38)، التلازمية وتشير إلى درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها ويمكن القول ان درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا الى السلع أي انه من الصعب الفصل بين الإنتاج والإستهلاك في مجال الخدمات بسبب تزامن إستهلاك وإنتاج منتج ما فالعميل يقوم بإستهلاك الخدمات المصرفية التي تقدم إليه في نفس اللحظة إنجازها او إنتاجها (فرحانواخرون،2010،ص:62) ، تباين الخدمة (نقص التماثل الخاص) إن الخدمات المقدمة للعملاء تكاد تكون متشابهة لذا يجب على المصرف أن يبحث عن طريقة لإرساء هوية متميزة له وترسيخها في ذهن العميل ،لا يمكن صنع الخدمة مقدما او تخزينها من المستحيل انتاج الخدمة المصرفية وتخزينها في انتظار طلب العميل ،وهذا راجع الى عدم ملموسيتها (الحداد،1999،ص:52) ، ولا يمكن إنتاج عينات من الخدمة المصرفية يقوم العامل بإنتاج وتقديم الخدمة وذلك عن طريق ما اكتسبته من خبرة ،فهو لا يستطيع ان ينتج عينات من هذه الخدمة قبل استعماله لها وليس من الهين على المصرف أن يوفر نموذج موحد لإرضاء كل عملائه . الخدمات المصرفية الغير قابلة للاستدعاء مرة اخرى ان الخدمات المصرفية وبمجرد صنعها وتقديمها للعميل تصبح غير قابلة للاستدعاء مرة اخرى ،لأنها تكون قد استهلكت وتتعدم هنا كذلك فرصة إضافة تعديلات على الخدمة المصرفية أو سحب اجزاء منها حتى ولو كان في ذلك اخطاء فنية في انتاجها، ويتطلب الامر هنا التأكد من تقديم ما يطلبه العميل . الانتشار الجغرافي حيث يمكن تقديم الخدمات المصرفية داخل حدود الدولة عبر مختلف مناطقها وخارج حدود الدولة خاصة خدمات التحويلات المالية ، واصدار البطاقات البنكية والشبكات السياحية ،حيث تقدم هذه الخدمات للعملاء اين ما وجد (عبدالقادر،2006،ص:234)، الموازنة بين النمو والمخاطرة عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة ،لابد ان تكون هنالك رقابة لإيجاد التوازن بن التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة . تقلبات الطلب قد يحدث تقلب في اصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة او ظروف موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية او بطاقات الائتمان او قروض الطلبة عند كل فصل جامعي او مواسم زراعية معينة مما يوجد ضغطا كبيرا على وظائف التسويق في المصارف ،والمسؤولية الائتمانية ان اهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب عملائه ،وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل وفي اغلب المنظمات المالية الاخرى ،ويبقى قطاع الخدمات المصرفية

ذا كثافة عمل عالية، الامر الذي يزيد من كلفة الانتاج، ويؤثر في سعر المنتجات وفي الواقع الخدمة الشخصية مقابل الالتمة مسالة مهمة في الخدمات المصرفية، وان الخدمة الشخصية عالية الكلفة، وهي مهمة لتعزيز ملائمة الخدمة للعميل، والخدمات المصرفية مقابل ذلك تزيد من استخدامها للتكنولوجيا. (تيسير العجارمة، 2005، ص:33). . تتطلب طبيعة الخدمة المصرفية توافر درجة عالية من السرعة في التعامل والمحافظة على الاسرار المالية للعملاء، وهذه الخاصية تفرض على الإدارة المصرفية العليا ان تكون قناة التوزيع مباشرة وقصيرة، لان انجاح العمليات المصرفية يحتاج الي تفاعل شخصي بين العميل والبنك، فلا مجال هنا للوسطاء لتوزيع الخدمات (سامي احمد مراد، 2007، ص ص:59-56).

الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحطم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، فان الحكم النهائي على ما يقدمه عامل المصرف سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعها لعميل عن هذه الخدمة، والحقيقة ان موظف الشباك المصرف لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري، ولكنه يدير لحظات هامة من تجربة العميل اثناء معايشة للخدمات التي يلقاها من المصرف (وصفي عبدالرحمن احمد النعمة، 2011، ص:130)..

### **المطلب الثاني : أنواع الخدمات المصرفية**

تتعدد أنواع الخدمات المصرفية الا ان اهمها يتمثل في الاتي :

#### **أولاً: الخدمات المصرفية التقليدية والحديثة**

وتتمثل اهم الخدمات المصرفية التقليدية والحديثة في قبول الودائع التي قد يكون بعضها تحت الطلب، وبعضها لأجل محدد و ودائع ادخارية، المساهمة في تمويل مشروعات التنمية وذلك من خلال منح القروض والائتمانية بصيغ مختلفة وتقديم خدمات استثمارية متعددة في مجال دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية وكيفية إدارة الاعمال، والتحصييل من الغير نيابة عن العميل، وتسديد المستحقات المترتبة بذمته. شراء وبيع الاوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين معه. اصدار خطابات الضمان ويقصد بخطاب الضمان هو تعهد كتابي من المصرف بقبول دفع مبلغ معين نيابة عن العميل الى طرف اخر خلال الفترة المحددة صراحة في الخطاب، وذلك في حالة عدم قيام العميل بالوفاء بتلك الالتزامات مباشرة في تاريخ الاستحقاق ويتقاضى المصرف عمولة من العميل مقابل اصدار خطابات الضمان. تأجير الخزائن الحديدية للجمهور لحفظ الوثائق والممتلكات الثمينة والمهمة، تحويل العملة للخارج

لسداد التزامات العملاء فيما يتعلق بعمليات الاسترداد. تحويل نفقات السفر السياحية و إصدار صكوك المسافرين والاعتمادات الشخصية، خصم الاوراق التجارية وتمويل الاسكان الشخصي للعملاء من خلال منحهم لهذا الغرض وادخار المناسبات وغالبا ما تدخر الاموال لأغراض محددة كالزواج وتمويل نفقات الدراسة الجامعية وغيرها، دفع الحوالات البرقية والبريدية الواردة، دفع صكوك مسحوبة على المصرف أو اية مسحوبات أخرى، وايضا دفع المبالغ من اصل الاعتمادات الخاصة والاعتماد هو اتفاق بين المصرف والعميل يعطي الحق للعميل في الاقتراض في حدود مبلغ معين يحدده الاتفاق وعادة ما يحدد الاتفاق الفترة التي يمكن للعميل ان يتمتع فيها بهذا الحق. (فلاح حسن الحسيني، 2003، ص ص: 34-35)

### ثانياً: الخدمات المصرفية الالكترونية

حاولت المصارف مواكبة مختلف التطورات التكنولوجية وإستحدثت لذلك خدمات جديدة تعرف بالخدمات المصرفية الإلكترونية والتي تعتمد في تقديمها على الصيرفة الالكترونية والتي تتمثل في النقود الإلكترونية وتعرف النقود الإلكترونية بأنها مجموعة من البروتوكولات والتوقعيات الرقمية التي تتيح للرسالة الإلكترونية أن تحل فعليا محل تبادل العملات التقليدية، لذا فهي المكافئ الالكتروني للنقود التقليدية لذا فهي الوسيلة الإلكترونية للدفع . والبطاقات البلاستيكية الممغنطة وهي البطاقات المدفوعة مسبقا، تكون القيمة المالية المخزنة فيها، ويمكن إستخدام هذه البطاقات على إختلاف مسمياتها - على الرغم من التسمية الشائعة على أنها بطاقة إئتمان الى ثلاثة أنواع :

1. **بطاقات الخصم** : وترتبط هذه البطاقة بحسابات جارية تخصم منها قيمة المشتريات حال إستخدام البطاقة، ويتوقف إستخدامها على رصيد حساب العميل لدي المصرف ، حيث يتم رفض البطاقة إذا تجاوز مبلغ العملية رصيد الحساب المتوافر لديه .
2. **بطاقة السداد الشهري** : وهي تمنح هذه البطاقة حاملها إئتمانا شهريا غير متجدد من قبل المصرف مصدر البطاقة لضمان إستمرارية إستخدام البطاقة .
3. **البطاقة الائتمانية** : وهي بطاقة تتيح لحاملها إمكانية تسديد سحبات البطاقة على دفعات شهرية، مع إستيفاء فوائد شهرية على المبالغ غير المسددة، بعد الأخذ بعين الإعتبار فترة السماح والتي قد تصل الى 51 يوما، ويتم تجديد حد الائتمان (السقف

المحدد من البنك ) بقدر ما يتم تسديده من دفعات لحساب البطاقة ضمن حدود الائتمان.

وأيضاً من الخدمات الإلكترونية التي تقدمها النقود الإلكترونية البرمجية وهي بطاقة ذكية يمكن تثبيتها على الكمبيوتر الشخصي او تكون قرصاً ليتم نقل القيمة المالية (منه او اليه) عبر الانترنت ،والبطاقة الذكية مزودة بشريحة حسابية وهي قادرة على تخزين بيانات تعادل خمسمائة ضعف ما يمكن ان تخزنه البطاقة البلاستيكية الممغنطة ،الصكوك الإلكترونية وهي المكافئ الإلكتروني للصكوك الورقية التقليدية والصك الإلكتروني هو رسالة الكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الصك الى مستلم الصك (حامله) ليكون دليلاً على انه قد صرف . الشيكات الإلكترونية وهو المكافئ للشيكات الورقية التقليدية التي اعتنا التعامل بها ، والشيك الإلكتروني هو رسالة الكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك الى مستلم الشيك (حاملة ) ليكون دليلاً على انه قد تم صرفه . البطاقة الذكية وهي عبارة عن بطاقة تحوي معالج دقيق يسمح بتخزين من خلال البرجمة الامنية ،وتستطيع التعامل مع بقية الكمبيوترات ولا تتطلب تفويض او تأكيد صلاحية البطاقة من اجل نقل الاموال من المشتري للبائع .بنك الهاتف النقال (WAP) وتعتبر خدمة الواب المصرفي من احدث التقنيات التي تقدمها المصارف ،وهي تتيح لعملاء المصرف الوصول الي حساباتهم المصرفية ،واجراء معاملاتهم عبر اجهزة الهاتف الخليوي ببسر وامان ، في أي مكان على مدار 24 ساعة ،كما تتيح لهم المجال للاستفادة من خدمات عديدة مثل :التحويل المالي ما بين حسابات داخل المصرف ،التحويل المالي الى عميل اخر في المصرف ،تسديد الفواتير معرفة العمليات التي تمت على الحساب ،الاستفسار عن ارصدة حساباتهم الجارية والتوفير والودائع ،والحصول على كشف حساب ملخص ،طلب دفتر شيكات ، وطلب بطاقة الائتمان . اضافة الى الخدمات التي تقدمها المصارف الإلكترونية من خلال خدمة الرسائل القصيرة ،خدمة الصراف الآلي ،وخدمة المصرف الناطق من خلال هاتف المصرف .

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

#### أولاً: المزيج التسويقي

يعتمد المصرف على التسويق المصرفي لإيصال الخدمة للعملاء ويعرف التسويق المصرفي بأنه تخطيط منظم ومتواصل ومتكامل لدراسة الحاجات المالية المتغيرة التي تقدمها المنظمات



المصرفية لإشباع المستفيدين من خلال برامج فعالة . (محمد جاسم ،2005،ص:48). كما يعرف أيضا بأنه " النشاط الذي بنطوي على تحديد أكثر الأسواق ربيحيه في الوقت الحاضر والمستقبل وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء ، وهو يتعلق بوضع أهداف في المنظمة وإعداد تصميم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وإدارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط كما أنه يتضمن عملية التكيف التي تتطلبها التغيير البيئي (ناجي معلا،1999،ص16).

كما عرف أيضا بأنه : " العملية التي يتم بمقتضاها توجيه خدمات المصرف الى العميل بكفاءة وملائمة مع تحقيق أقصى ربح للمصرف .(احمد محمود الزامل واخرون،2012،ص ص :117-119). ومنه يمكن القول ان التسويق المصرفي هو إبتكار وتطوير أداء الخدمات المصرفية التي ترضى العميل وتحقيق الربح للمصرف في الوقت ذاته مع الإهتمام بإنجاز الخدمات المصرفية من المصرف للعميل بسهولة ويسر وكفاءة . وحتى يكون هذا التسويق ناجحاً وفعالاً فإنه لابد من إعتداد مزيج تسويقي مناسب والذي يتكون من الخدمة المصرفية ،التسعير ،الترويج ،التوزيع ،مقدمي الخدمة ،العمليات ،الدليل المادي (اسماعيل ،2007،ص6).

### 1. الخدمة المصرفية

تعتبر الخدمات المصرفية من أهم عناصر المزيج التسويقي والتي تتمحور حولها بقية عناصر المزيج التسويقي . كونها تمثل مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقة)،وغير ملموسة (غير الحقيقة )المدركة من قبل الأفراد او المنظمات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والإنتمائية الحالية والمستقبلية التي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية المصرف (الصميدعي ،يوسف،2005،ص:48) ويمكن تناول هذا المفهوم من خلال التطرق الى دورة حياة الخدمة المصرفية وتمر دورة حياة الخدمة المصرفية بأربعة مراحل رئيسية متمثلة في الاتي :

1. **مرحلة التقديم** :يتم تعريف العملاء بالخدمة المصرفية بوصف مميزاتها وفوائدها . إن الفترة الزمنية لهذه المرحلة قصيرة نسبياً مع تزايد سرعة المبيعات وتحتاج هذه المرحلة إلى جهود ترويجيه مكثفة .(ابو زايد ،1989،ص:192).

**II. مرحلة النمو :** في هذه المرحلة تنتج المبيعات والأرباح إلى الإرتفاع مع ثبات حجم التكاليف بسبب نمو إتساع على الخدمة واشتداد حدة المنافسة بين المصارف وزيادة مستوى تقبل الخدمة في السوق وأيضا تحسن جودة الخدمة المقدمة .(عبد القادر،2006،ص:238)

**III. مرحلة النضج :** في هذه المرحلة تبدأ نسبة المبيعات في الإنخفاض التدريجي بسبب زيادة المنافسة في السوق حيث تزيد المصارف في ميزانيتها المخصصة للبحث وتطوير احسن للخدمة .

**IV. مرحلة التدهور :** في هذه المرحلة يقل الطلب وذلك لعدة أسباب فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلبي حاجات ورغبات العملاء أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر تكون منسجمة مع حاجاتهم ورغباتهم .(الصميدعي، يوسف،2010،ص ص :242-243)

وأثناء كل مرحل من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية يسعى المصرف لتطوير خدماته المصرفية بإعتبارها عملية شاملة ومتكاملة ترتبط بنشاط التسويق لدي المصرف كما أنها عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع المصرف الى تطوير خدماته لتصل الى اشباع حاجات العملاء وضمان عدم تحولهم الى مصارف اخرى .

### **ثانياً: مفهوم تطوير الخدمة المصرفية**

ويقصد بتطوير الخدمات المصرفية : "إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا الى زيادة الطلب على هذه الخدمات "(الصميدعي، يوسف،2005،ص:249) ، كما تعرف على أنها : "عبارة عن تطوير وإيصال الخدمات وفوائدها للعملاء بصورة جديدة ومتفرقة ،بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات الحالية ". وفي ذات السياق نعني بتطوير الخدمة المصرفية : "طرح منتجات معروفة حالياً في الاسواق لكنها جديدة على المصرف " (قاسى مي، 2014-2015،ص:275).

#### **1. مراحل عملية تطوير الخدمة المصرفية**

تتم عملية تطوير الخدمات المصرفية من خلال مجموعة من الخطوات يطلق عليها خطوات تطوير الخدمات الجديدة المتمثلة في مرحلة توليد الأفكار وفي هذه المرحلة يتم تجميع عدد كبير من الافكار التي تصلح لتطوير أو تنمية أو البحوث والتطوير، مندوبي البيع والتوزيع

والمنافسون.... الخ . مرحلة غربلة الافكار وتتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عدد ممكن لكي يتم تحديد الخدمات الجديدة ذات الجودة العالية .مرحلة تطوير مفهوم الخدمة المصرفية لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للعميل .مرحلة إختبار مفهوم الخدمة تحديد ردود فعل واستجابات العملاء المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة .مرحلة التحليل الإقتصادي وهذا يعني القيام بدراسات عديدة لبيان جدوى القيام بتنفيذ هذه الافكار كدراسات الجدوى الاقتصادية وكذلك تحليل الكلفة والعائد .مرحلة التطوير النهائي للخدمة وهنا يتم اخراج مفهوم الخدمة الى صورته بوصفه منتجا فعليا (الصميدعي ،يوسف ،ص:250) . مرحلة اختبار السوق ويتم اخضاع الخدمة المصرفية لاختبار السوق لا سيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج (العجامة،2005،ص:ص:149-150) ، مرحلة طرح الخدمة الجديدة للمتاجر وهذه المرحلة تخص إنتاج الخدمة المصرفية على نحو شامل وتجاري والمصرف يفترض ان يأخذ أربعة قرارات في هذه المرحلة وهي الوقت المناسب ،الاستراتيجية والاعتبارات الجغرافية ،الهدف السوقي الواجب خدمته واخيرا التقديم للاستراتيجية التسويقية.

## 2. المداخل الرئيسية لتطوير الخدمة المصرفية

وتتمثل هذه المداخل في اضافة خدمة مصرفية جديدة كليا ويعني هذا زيادة خدمة جديدة على خطوط الخدمة التي يقدمها المصرف لعملائه ،وبالتالي توسيع خطوط الخدمة وتنويعها فخط الخدمة الجديدة يجب ان كون قادرا على اشباع حاجات العملاء ، واجراء تعديلات في الخصائص الضمنية للخدمة المصرفية أي اعادة تصميم الخدمة الحالية من حيث خصائصها وعناصرها والمنافع التي سوف يحصل عليها المستفيد من الخدمة وجعل المستفيد من الخدمة وجعل المستفيد يدرك مكان الخدمة المقدمة تعتبر خدمة جديدة وان التعديل والتحسين واضح عليها (صورية ،2008،ص:94) . تعديل او توسيع الخدمات المصرفية القائمة حاليا ويتضمن اضافة خصائص ومزايا وفوائد جديدة للخدمة المصرفية القائمة ،او إجراء تعديلات على الطريقة التي يقدم بها المصرف خدماته المختلفة للعملاء (الصميدعي،2005،ص:252).

### ثانياً: التسعير

يتضمن السعر مستويات الفوائد والحسومات والعملات وشروط الدفع الائتمان الذي يقدمه المصرف وقد تلعب الفائدة دورا مهما في تمييز الخدمة المصرفية عن اخرى .

### ثالثاً: التوزيع

يعني كيفية الوصول الى المصرف من حيث الوصول المادي ،وكذلك من حيث وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الاخرى وعادة ما تقوم المصارف بتوزيع خدماتها المصرفية عن طريق قنوات التوزيع التقليدية كالفروع او عن طريق قنوات التوزيع الالكتروني كالانترنت المصرفي .

### رابعاً: الترويج

يتضمن الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الاسواق من خلال الاعلان ونشاطات البيع الشخصي وتنشيط المبيعات والدعاية والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج التسويقي .

### خامساً: مقدم الخدمة (الافراد)

يعرف مقدمو الخدمة المصرفية بأنهم مجموعة الافراد المشاركين في تقديم الخدمة للعميل ولهم تأثير على مدى تقبل العميل للخدمة .وقد صنف مقدمي الخدمة المصرفية حسب درجة تكرار الاتصال بالعميل ومدى ارتباطهم بالأنشطة التسويقية الى اصناف متصلون وهم الافراد الذين لديهم اتصال مباشر ودوري مع العملاء كما انهم يشاركون في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية للمصرف ،محوريون وهم الذين يكونون على اتصال دائم مع العملاء كما أنهم ليسوا على إرتباط مباشر وبدرجة كبيرة بالأنشطة التسويقية التقليدية لكنهم بحاجة الى رؤية واضحة للاستراتيجية التسويقية للمصرف،أصحاب النفوذ وعلى الرغم من أنهم يرتبطون بالعناصر التقليدية للمزيج التسويقي فهم نادرا او لا يتواصلون على الاطلاق مع العملاء .(العجارمة،2005،ص ص :308-309) ، الانعزاليون وهم منجزو الوظائف الداعمة الاخرى ،وليس لهم اتصال مع العملاء وليس لهم علاقة قوية بالأنشطة التسويقية التقليدية .

### سادساً: الدليل المادي

ويعرف الدليل المادي على انه البيئة المادية للمصرف والمحيطة بالعاملين والعملاء اثناء انتاج وتسليم الخدمة مضافا اليها اية عناصر مادية ملموسة تستخدم الاتصال (طالب واخرون ، 2010،ص:99) ،ويمكن التمييز بين نوعين للدليل المادي الدليل المحيط هو الجزء الشكلي والفعلي الذي يعطي قيمة الخدمة كما يمكن تملكه اثناء عملية الشراء والدليل الاساسي ويمثل المظهر الخارجي العام الذي له تأثير على قرار شراء الخدمة كما لا يمكن تملك عناصره كمبنى المصرف (الضمور،2005،ص:370).

## سابعاً: العمليات

العمليات هي طريقه تقديم الخدمة المصرفية للعميل (الضمور، 2005، ص:313)، نظراً للأهمية البالغة والدور الفعال الذي تلعبه الخدمات المصرفية من الضروري على المصارف أن تعني بدراسة سلوك العميل والعناية بتحقيق إحتياجاته ورغباته المتنوعة والمتجددة وبذل الجهود اللازمة من أجل التعريف بمنتجاتها وخدماتها وإبراز خصائصها من خلال تصميم مزيج تسويقي يتلاءم والتغيرات والظروف المحيطة من أجل التأثير على العملاء وإثارة إهتمامهم بصورة إيجابية باتجاه المصرف والخدمات التي يقدمها .

### المطلب الرابع: تطبيق جودة الخدمات في المصارف

#### أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

شهدت الخدمات المصرفية تغيرات وتطورات متسارعة على مر الزمن تركت تأثيراً واضحاً على هيكل الصناعة المصرفية ، تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها قدرة المصرف على الإستجابة لتوقعات الزبائن ومتطلباتهم أو التفوق عليها فمن خلال الجودة تسعى المصارف لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقف المصرف ومكانته في السوق المستهدفة .(حلوز، الضمور، 2012، ص:50) . وتعرف جودة الخدمات المصرفية بأنها "قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبون ،فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات الزبائن (فيروز، 2011، ص:98) كما تعرف أيضا بأنها سلسلة من العلاقات بين العملاء والعاملين بالمصرف ويجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل (نايلي، 2015، ص:138) وكذلك تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها : "إرضاء للمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على النقاها ،فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن (فضيلة، 2010، ص:28) وهي أيضا "التقاء حاجات ومتطلبات العملاء وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم أمانهم المشتركة وفقاً للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية واتصالات الشخصية أيضاً.(الصرن، 2004، ص:11).

من خلال ما سبق فجودة الخدمة المصرفية هي مقياس الدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم وبالتالي تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق في بعض الأحيان .

### ثانياً: مستويات جودة الخدمة المصرفية

تتمثل مستويات جودة الخدمة المصرفية في الآتي:

- الجودة التي يتوقعها العملاء :وتمثل الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها .
- الجودة المدركة :من إدارة المصرف التي ترى أنها مناسبة.
- الجودة الفعلية :وهي الجودة التي تؤدي به الخدمة فعلاً.
- الجودة المروجة للعملاء :وهي الجودة التي وعد بها العملاء من خلال الحملات الترويجية

(رشود،2008،ص:28)

### ثالثاً : أبعاد قياس جودة الخدمة المصرفية

تتمثل أبعاد قياس جودة الخدمة المصرفية في الآتي : (البرواري،2011،ص552)

جدول رقم (1/2/1) : أبعاد جودة الخدمة المصرفية

المعيار	التعريف
المصداقية	المعتمدية(كون الشيء جدير بالثقة والاعتماد )مكانية التصديق ،أمانة واستقامة المقدم
الامان	الخلو من الخطر (مخاطرة او شك)
سهولة الوصول للشيء	إمكانية الوصول إليه ،وسهولة الإتصال
الاتصالات	الاستماع الى العملاء والمحافظة على أخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.
فهم ومعرفة العملاء	وضع الجهود لمعرفة العملاء والمعرفة الدقيقة لإحتياجاتهم .
الملموسية	إظهار التسهيلات المادية ،المعدات ،الأشخاص، ووسائل الإتصالات .....الخ
الإعتمادية	القدرة على إنجاز الوعود للخدمة بإعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح
الإستجابة	إستجابة الإدارة لمساعدة العملاء وتزويدهم فوراً بالخدمة
الكفاية	إمتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة
الدمائة (الكياسة)	لطف (كياسة ) الإحترام ،ومراعاة المشاعر والصدافه .

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري،لحسن عبدالله باشبوة،إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات ،مؤسسة الوراق ،عمان ،الطبعة الأولى ،2011،ص552.

وتم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد يعتمد عليها العملاء كمؤشرات في الحكم على مدى جودة الخدمة المصرفية وهي : الإعتدائية، الإستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية .

#### رابعاً: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية

لقد توصل الباحثون الى تحديد نموذجين للتمكين من قياس الخدمة ويقوم هذان النموذجان على مجموعة من المؤشرات القابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة .

#### 1. نموذج الفجوة (نموذج جودة الخدمة المصرفية )

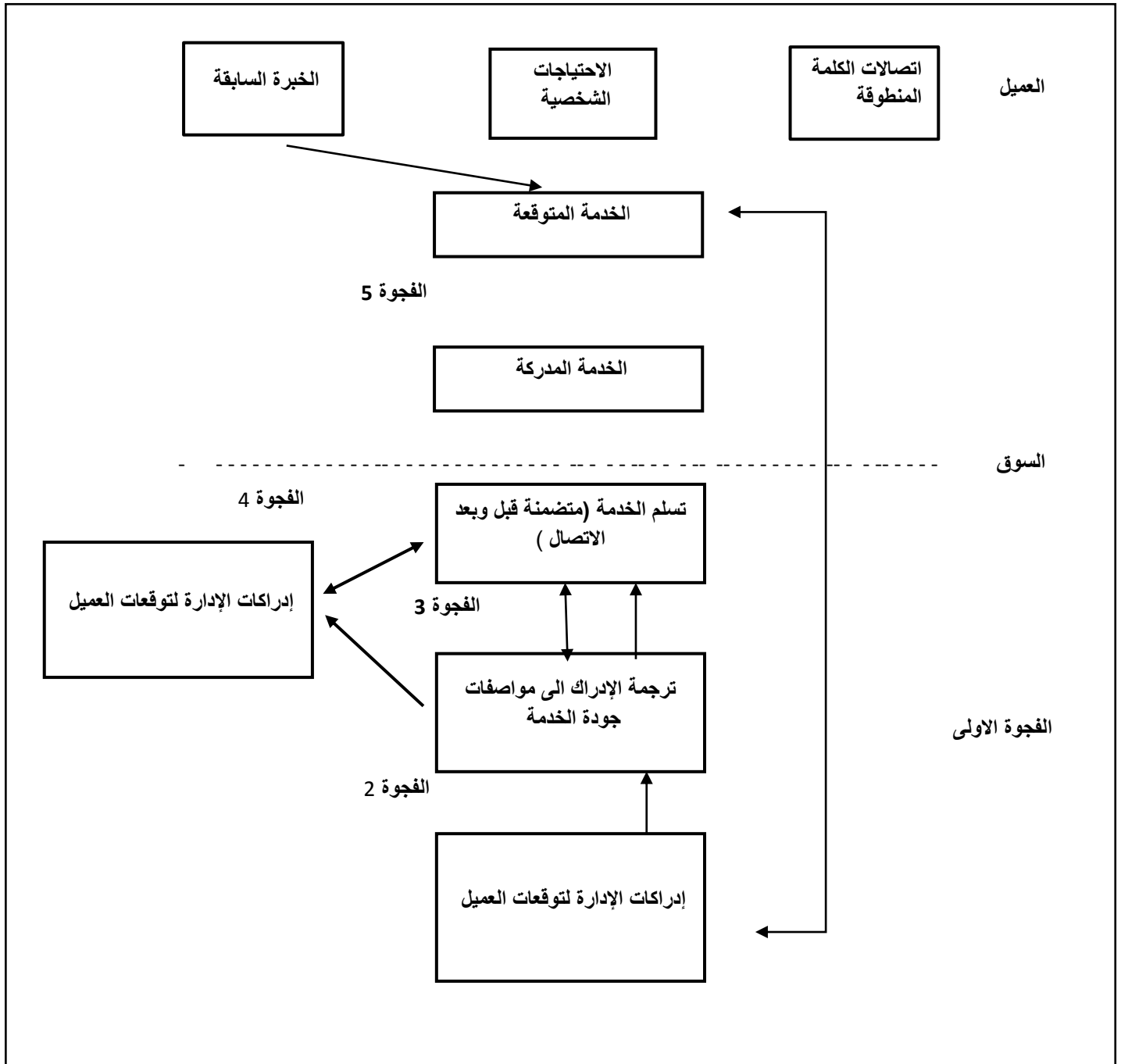
ويسمى نموذج الفجوة بـ "servqual" ( وتعني جودة الخدمة وهي مكونة من الكلمتين service quality) وتقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لأداء الفعلي لها حيث أن لم يصل مستوى جودة الخدمة المصرفية الى مستوى تفضيلاتهم وتوقعاتهم تخاق الفجوات الآتية :

**الفجوة الاولى** وينتج عن الإختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وادرك إدارة المنظمة لتلك التوقعات فقد لا تدرك إدارة المنظمة بدقة رغبات العملاء وكيفية حكمهم على مكونات الخدمة، إما لأن المعلومات التي لديها خاطئة أو أنه تم تفسيرها بصورة غير صحيحة .

**الفجوة الثانية** وتنتج عن الإختلاف بين إدراكات إدارة المصرف لتوقعات العملاء، ومواصفات جودة الخدمة الموضوعية، بمعنى أنه حتى ولو كانت حاجات العملاء المتوقعة معروفة بالنسبة للإدارة فإنه لا يمكن ترجمتها الى مواصفات محدد في الخدمة المقدمة. **الفجوة الثالثة** :وتشير الى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعية ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة .

**الفجوة الرابعة** وتنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة والخدمة المرجوة. **الفجوة الخامسة** وتظهر في الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، أي أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية .

ويمكن إستخلاص ما تم إستعراضه ومناقشته حول العلاقة بين العميل والإدارة من خلال الشكل الموالي والذي يستعرض الفجوات الخمسة .



يركز هذا النموذج على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة بإعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال إتجاهات العملاء، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة جودة الأداء = الخدمة. (عبدالمحسن، 2006، ص: 69)

يركز هذا النموذج على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ذلك أن



جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الإتجاهات وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل المنظمة، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة . ويتضمن نموذج أداء الخدمة المصرفية الأفكار الآتية :

1. إن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقديم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المنظمة الخدمية .

2. إرتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المنظمة أي إن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبياً .

3. تعبير المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الإستجابة، التعاطف، الامان، واللموسية ) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج أداء الخدمة المصرفية (معلا،1998،ص:362).

ورغم هذا كله فلم يسلم النموذج من الإنتقادات التي وجهت له والتي تتمثل في الآتي : (علوان،2010،ص:105)

1. إهماله لقياس توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها.
2. قصور منهجية القياس والطرق الاحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته ومصداقيته .
3. لا يتضمن الأبعاد التنظيمية والادارية واداء العاملين في القياس والتي تعتبر بمثابة المحددات الهامة والمؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة
4. يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط ادراكات المستفيد من الخدمة.

### خامساً: طرق تقييم الخدمة

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيد أو سيئة لذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية عند تقديم الخدمة .(سميحة بلحسن،2018،ص23)

1. **طريقة الخدمة الباردة**: وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غير محددة مع الزبون مما يؤدي الى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف الزبون لذلك فهي تتميز :

## الجانب الاجرائي في تقديم الخدمة

A. خدمة بطيئة

B. خدمة غير منظمة وفوضوية

C. خدمة غير مريحة .

## الجانب الشخصي للخدمة :

A. غير شفافة ، الإجراءات المحددة غير مفهومة وغير واضحة

B. الخدمة تكون فاترة

C. ومنخفضة وغير جيدة وبعيدة عن اجواء الانبساط والفرح

D. غير مرغوبة من طرف الزبون

## 2. طريقة المصنع للخدمة : وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في

تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب الشخصي تأخذ الصورة التالية :

## من الناحية الاجرائية :

A. تاتي في الوقت المناسب .

B. متناسقة

C. بعيدة عن الفرض

## الجانب الشخصي :

A. غير شفافة

B. منخفضة

C. وغير مرغوبة من طرف الزبون

والرسالة الموجهة للزبون هنا " أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم "

## 3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة : وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب

الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة

وتأخذ الصورة التالية :

## الجانب الاجرائي

A. الخدمة بطيئة

B. الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع

C. الخدمة غير منتظمة

### الجانب الشخصي :

A. خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم

B. خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة

C. طريقة تقديم الخدمة بارعة ومرغوب من طرف الزبون

والرسالة الموجهة للزبون هنا "نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماما ما نقوم به

"

4. طريقة جودة خدمة الزبون : وتتميز هذه الطريقة بإرتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى

الاجرائي والشخصي وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة

للزبون ،لذا فهي تأخذ الصورة التالية :

### الجانب الاجرائي

A. تقديم الخدمة في الوقت المناسب

B. الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة

C. الخدمة المقدمة موحدة لجميع الزبائن

### الجانب الشخصي

A. المعاملة الشخصية تتمز بالود والمحبة في التقديم

B. طرق تقديم الخدمة بارعة

C. طرق تقديم الخدمة جذابة وملفتة للنظر

D. الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف الزبون .

الرسالة الموجهة للزبون هنا "نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم "

### سادساً: الفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة

يتباين مفهوم الجودة عن إدارة الجودة الشاملة حيث تعبر الجودة عن تطابق الاحتياجات

والمواصفات ، وهي القدرة على تحقيق رغبات العملاء بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته

ويحقق رضاه التام عن السلعة او الخدمة المقدمة اليه ،حيث تتسم الجودة بالجمود والاستقرار

وتركز في خطتها قصيرة الاجل على المنتج ، اما عن طريقة العمل فان المسؤول الرئيسي

هو الذي يملك كافة الصلاحيات في السيطرة والتحكم في العاملين في حل ومعالجة المشاكل التي تتعرض اليها المنظمة . عكس ذلك فإدارة الجودة الشاملة تمثل المنهج الإداري في أسلوب العمل للمنظمة بهدف التحسين المستمر في الأداء على الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات العملاء بالدرجة الأولى من خلال مسؤولية تضامنية جماعية لكافة العاملين بالمنظمة . ومنه يمكن القول ان الجودة ومع تطورها تم الوصول لإدارة الجودة الشاملة .(الوادي،2010،ص:44).

### خاتمة المبحث الثاني

تعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارة العليا للمنظمة مهما كانت نوعية نشاطها وحجمها فهي تسعى دائماً لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة ،حتى تصل الى درجة التمييز في الأداء الذي يعد مثالا ينبغي للجميع الوصول إليه وتحقيقه حيث تقوم منظمات الخدمة بإستخدام العديد من الأساليب والأدوات التي تمتلكها لتحسين مستوى جودة خدماتها ،والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة لعملائها ، سواء الداخليين أو الخارجيين وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم وإحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنه وغير المعلنه . ولا شك ان هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية او في صناعة المصارف بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية في دول العالم المختلفة ومع تزايد حدة المنافسة وتنوع وتزايد رغبات وتوقعات العملاء اصبح من الاهمية خلق قدرة تنافسية للمصرف تهيئ له تميزا على منافسيه في مجال او اكثر وبدرجة او اكثر وهذا ما دفع اغلبية المصارف للتوجه نحو تبني وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كاستجابة للاتجاهات الاقتصادية الحديثة والذي من اهم متطلبات تطبيقها دعم الإدارة العليا ،وتهيئة العاملين ،وتحقيق جودة التكلفة ،واعتماد خطط واستراتيجيات تتولاها القيادة العليا في المنظمة المصرفية ،ومن خلال تطبيقه حظيت بالعديد من المزايا كزيادة رضا وولاء العملاء ومن ثم تحقيق قدرا اعلى من الارباح وزيادة حصتها السوقية وانخفاض التكاليف وغيرها من المزايا .

## المبحث الثالث رضا الزبون

### المطلب الاول : أساسيات حول رضا الزبون

يلاحظ في الآونة الاخيرة ظهور واسع وملحوظ لمصطلح رضا الزبائن او رضا العملاء ، خاصة في ظل تزامم عدد منظمات الاعمال التي تعمل في القطاع ذاته ، وخاصة مع اتساع الأسواق الدولية والعالمية ، ومع زيادة حجم ومعدل المخرجات السلعية والخدماتية ، مما يتطلب من كل منظمة الحفاظ على قائمة عملائها كزمنهم الجزء الأكثر أهمية والغالية الاسمى التي تبذل هذه المنظمات مجهودا للاحتفاظ بها ،م منطلق انهم السبب الرئيسي الذي يضمن لهذه المنظمات الاستمرارية والنجاح والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية .

### اولاً: تعريف الزبون

نتطرق في هذا المبحث الي نقطتين هامتين الا وهما التعريف بالزبون كمرحلة أولى من أجل إزالة الغموض حول هذا المصطلح وكذلك من أجل تثبيت المصطلح على نوع الشريحة المعنية ببحثنا هذا من أجل تفادي الخلط ثم بعد ذلك نوضح رضا الزبون ،الزبون يعتبر ذات وزن عالي بالنسبة للمؤسسة فهو مصدر معلومات وملئقى مخرجات لذا تعددت الأبحاث التي دار مضمونها حول الزبون ، ولكن لكل واحد منهم وجهة نظر يرى أنها صحيحة وهذا حسب فرضياته التي اعتمدها .

عرف الزبون على أنه "ذلك الشخص الطبيعي (الأفراد) أو معنوي (المؤسسات) القادرة على دفع من أجل الحصول على السلع أو الاستفادة من عدة خدمات من قبل المورد او المنتجين" (Demeure,2008,P348).

من خلال التعريف نلاحظ ان الكاتب قد نوه بالنقاط التالية : (الطائي،2007،ص:59)

- يمكن ان يكون الزبون طبيعي أو معنوي .
- الزبون الحقيقي هو القادر على دفع مقابل الحصول على المنتج .

### ثانياً: أنواع الزبائن

إن الأسلوب الذي يتعامل به موظفو المؤسسة مع الزبائن يعد الأساس الذي تستند عليه المؤسسة الناجحة حيث يتطلب فهم وادراك انواع الزبائن وفهم السلوك الانساني ،ومن انواع الزبائن شيوعا نجد:

الزبون السلبي : يتصف بالخجل وكذلك البطء في اتخاذ القرارات .  
الزبون المغرور : يبالغ في ادراكه لذاته ، يثار بسهولة غروره يقوده للشعور بالثقة  
الزبون المتردد: يتصف بعدم القدرة على اتخاذ القرار بنفسه  
الزبون الغضبان : يتميز بالغضب وسهولة اثارته وصعوبة ارضاءه .  
الزبون المفكر الصامت : يتسم بالهدوء وقلة الكلام يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ  
القرارات .

الزبون العنيد : يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثيرات الاخرين .  
الزبون المتشكك: كثير الشك ، عدم الثقة في الغير وصعوبة معرفة الشيء الذي يريده .

### ثالثاً: تعريف الرضا

الرضا هو مستوى من أحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته (الصحف، 2002، ص:71) وهناك من يعرف الرضا على أنه الفرق بين المزيج المثالي والفعلي لمجموعة من الصفات أو الخصائص (المنياوي، 1998، ص:122) وعرف (Hunt) تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون ويعرف أيضاً بأنه حالة نفسية لما بعد الشراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر (مؤقت) ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف السابق تجاه الخدمة . (نور الدين، 2000، ص:113) . من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن الزبون عند عملية شراء المنتج يخرج بإحدى النتيجتين التاليتين :

- قيمة ايجابية وشعوره بالرضا اذا زادت الخصائص الفعلية للمنتج عن توقعاته أو تتطابق معه.
- قيمة سلبية وعدم الرضا اذا زادت توقعاته لخصائص المنتج عن الخصائص الفعلية له .

نستنتج من هذه التعاريف أن الرضا يعبر عن الحالة نفسية أو شعور عاطفي للزبون نتيجة للمقارنة بين أداء المنتج او الخدمة والتوقعات ، مما يعني أن الرضا يرتبط بمستوى جودة الخدمة المدركة وان درجة الشباع تحدد مستوى الرضا ،والذي بدوره يتحدد من خلال مقارنته بمستوى التوقعات مع الناتج الفعلي .

## رابعاً : أهمية الرضا

1. رسم برنامج وخطط العمل المؤسسة .
2. تطوير جودة المنتج وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق .
3. نجاح المنظمة في تحقيق الأرباح من خلال حاجات ومتطلبات الزبون .
4. خلق ولاء من قبل الزبون للمؤسسة .
5. زيادة تكرار تعاملات الزبون مع المؤسسة . (بلحسن،2012،ص24-25)

## خامساً: تعريف رضا الزبون

يلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور واسع وملحوظ له مصطلح رضا الزبائن أو رضا العملاء خاصة في ظل تزامم وزيادة عدد منظمات الأعمال التي تعمل في القطاع ذاته وخاصة مع اتساع الأسواق الدولية والعالمية مع زيادة حجم ومعدل المخرجات السلعية والخدماتية مما يتطلب من كل منظمة الحفاظ على قائمة عملائها كونهم الجزء الأكثر أهمية والغاية الأسمى التي تبذل هذه المنظمات مجهوداً للاحتفاظ بها ، من منطلق أنهم الرئيسى الذي يضمن لهذه المنظمات الاستمرارية والنجاح والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية . (إسلام،محمد،2015،ص37)

يعد مفهوم رضا الزبون من ابرز المفاهيم التجارية العصرية التي تهدف الى تلبية حاجات ومتطلبات العملاء ،والرد على كافة استساراتهم وتأمين متطلباتهم في الوقت المحدد وحسب الخصائص المطلوبة وضمن الشروط المحددة بصورة تضمن استمرار تعاملهم وتحقيق مزيداً من المبيعات وبالتالي تضمن زيادة الأرباح المادية . وأيضاً يعرف بأنه مقياس لمدى المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتحقيق أو تجاوز توقعات الزبائن . وهناك مفهومان لرضا الزبون.

المستند على تبادل تجاري : حيث يعد هنا رضا الزبون ناتج نهائي للتقييم الذي يجربه المستهلك لعملية تبادل معينة .

- المسند على تبادلات تراكمية :فيستند الى اجمالي خبرة الشراء والحصول على خدمة عبر فترة زمنية معينة ،حيث يمكن لخبرة الزبون ان تحدد مستوى رضاه وفي ذات الوقت فان

رضا الزبون يعتمد على القيمة التي تمثل مركبا من السعر والجودة وهذا يعد مؤشرا مهما لتقييم اداء دور الخدمة في كل من الحاضر والماضي والمستقبل .

لقد إستخدم Caraman نفس المفهومين لرضا الزبون لأجل التمييز بين جودة الخدمة ورضا الزبن القائم على تبادلات تراكمية حيث يتحقق الازل من عمليات التبادل التي ستحدد في ضوء مستوى توقعات المستفيد الساق مع الناتج النهائي والمتحقق فعلاً للخدمة الحالية حيث اذا ما فاقت الخدمة الفعلية المتوقعة منها سيكون الزبون راضياً عن الخدمة وبالعكس ذلك سيكون غير راض ، أما الثاني فيقوم على إجمالي خبرة الإستخدام لدى الزبون عبر مدة زمنية ،ومن هنا يقدم هذا المفهوم مؤشرا مهماً لتقييم اداء الخدمة . ( الزهرة ،2008،ص19)

وقد تم تعريف رضا الزبون من عديد العلماء .واجرى عليه الكثير من البحوث مستنديين في ذلك على نظرية ( disconfirmation ) من التوقعات وهي تشير الى اقتناع الزبون او عندما يشعر ان اداء المنتج او الخدمة يساوي او اكثر مما كان متوقعا منه كان هناك رضا للزبون . ولكن اذا كان الأداء اقل من التوقعات (disconfirmation) ،فان النتيجة عدم رضا الزبون (oliver,1980,p:462) والرضا هو تلك الجهود التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى رضا زبائنها عما تقدمه لهم من خدمات وبرامج بهدف اجراء التعديلات المؤسسية والبرامج اللازمة بحيث تصبح اكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات افراد لمجتمع والفئة التي تخدمها ،فيما وصف كلا من Fheth , Howard الرضا هو الانطباع بالمكافاة او عدمها لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء (Daniel,2001,P:22) اما Hunt وعرفه بأنه تقييم يثبت بان التجربة كانت على المدرك الاقل مثلما كان من المفترض ان تكون (Christian,jole,2000,P:505) . ومن خلال جودة الخدمة يظهر الزبون رضاه من عدمه بالاعتماد على خبرته المتراكمة بالتعامل مع المنظمات التي تعمل بنفس القطاع مثلا المصارف اذ يتمثل رضا الزبون من خلال تقييمه لمحلة ما بعد الشراء للمنتج او حصوله للخدمة وهي خلاصة تجربته على مر الزمن (Rahaman,et al.,201,P:1) اما عدم الرضا فقد عرفه (Handg) على انه الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة والمزيج الفعلي . فيما ربط (Cohen) بين التوقع وعدم الرضا واقتراح ان حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للزبون ،والتي تزيد من الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه (المناوي ،1998،ص:122)



من خلال التعاريف نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور واحساس نفسي يعبر عن الفرق بين اداء السلعة او الخدمة المدركة وتوقعات الزبون ،وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات :

- إذا تجاوزت النتائج التوقعات فإنه سوف يشعر برضا عال .
  - إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر برضا .
  - إذا لم تصل النتائج الى المستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا .
- وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الارتباط العاطفي بين الزبون والمؤسسة ،وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة .
- ليس مفهوم رضا الزبون ثابتا، بل متغيراً ومتأثراً بدرجة كبيرة وبسرعة كبيرة بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية ،لذا فان تقلب الزبون من حالة الرضا الى حالة عدم الرضا عن خدمة ما مقدمة له أمر يرد كثيراً . تم اختيار مقياس رضا الزبون ويتكون من ثلاثة ابعاد رئيسية وهذه الابعاد تؤثر بشكل مباشر على رضا متلقي الخدمة (Athanassopoulos,et al, 2001a). (يفترض الباحث أن جودة الخدمات تتكون من ثلاث أبعاد رئيسية وهذه الأبعاد تؤثر بشكل مباشر على مُتلقى الخدمة ،وهذه الأبعاد هي:

- إجراء سير المعاملات ويشمل إنجاز المعاملات وفي وقت محدود دون تأخير ،ووضوح الإجراءات وبساطتها وبعدها عن الروتين.
- كفاءة العاملين وحسن تعاملهم وتشمل لطف العاملين في تعاملهم مع المراجعين وإستجاباتهم لإحتياجاتهم ،وتواجدهم الدائم على راس أعمالهم وتنفيذهم الإجراءات دون تمييز ،وتقديمهم بالمواعيد المحددة لإنجاز المعاملات.
- الخدمات المقدمة من قبل المنظمة وتشمل فاعلية مكتب خدمة الجمهور وتوفير مواقف سيارات وملائمة اللوحات الإرشادية الدالة على مواقع المديرات والأقسام ،وتوفير قاعات إنتظار ،وكذلك فعالية الإتصال الهاتفي مع المنظمة (الديوه جي ،1999،ص:419) .

### سادساً :أهمية تحقيق رضا الزبون

يكتسب رضا الزبون اهمية كبيرة لذا تحتاج جميع المنظمات الراغبة في تحقيق الاستمرار والنمو في السوق قياسه ،اذ ان رضا الزبائن هو موضوع بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في أي

الاعمال سواء التقليدية او على الانترنت (Abdul Kadir,2011,P11). وتتمثل فيما يلي :  
(الطائي،2009،ص:ص 223-224).

1. اذا كان الزبون راضيا عن اداء المؤسسة فانه سيتحدث الى الاخرين مما يولد زبائن جدد
2. اذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة اليه من قبل المؤسسة فان قراره بالعودة اليها يكون سريعا .
3. رضا الزبون عن المقدمة اليه من قبل المؤسسة سيقفل من احتمال توجه الزبون الى مؤسسات اخرى او منافسة .
4. ان المؤسسة تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية .
5. يمثل رضا الزبون التغذية العكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه ،مما يقود بالمؤسسة الى تطوير خدماتها المقدمة الى المستهلك .
6. ان المؤسسة التي تسعى الى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية .
7. يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة .

### سابعاً : معايير إدراك رضا الزبون

يوجد ثلاثة معايير اساسية لإدراك الرضا وهي :

الرضا الشخصي :ان الرضا لدي الزبون يقوم على ادراكه الشخصي للسلعة او الخدمة وليس حسب الواقع .

الرضا المرتبط: الرضا لا يركز فقط على المعايير الشخصية وانما يتغير كذلك حسب الحاجات ففي بعض الاحيان نجد زبونين يستعملان نفس السلعة وفي نفس الشروط ولكن ردود الافعال تكون مختلفة تماما وذلك بسبب الاختلاف الحاجات وهذا يفسر من جهة اخرى انه ليس بالضرورة ان المنتج الجيد الذي سيشتري دائما وانما المنتج الذي يلبي حاجات الزبون .  
الرضا التطوري :الرضا يتطور عبر الزمن من خلال مستويين مختلفين ،الاول يتمثل في الاحتياجات والثاني دورة استعمال المنتج .

## ثامناً :العوامل المؤثرة في رضا الزبون

هي مجموعة العناصر التي تؤثر على رضا الزبون والتي تتمثل في جودة المنتج والقيمة المدركة لدي الزبون المواصفات التي تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسين ،ومحددات الخدمة الجيدة للزبائن.

### 1.جودة المنتج والقيمة المدركة للزبون

يواجه أي فرد عندما يقرر شراء منتج معين مجموعة من البدائل المتنازعة والتي تبدو وكأنها يمكن ان تلبي احتياجاته وتشبع رغباته وتحقق طموحاته ،وهنا يواجه مشكلة الاختيار فيما بينها ،والتساؤل المطروح هو : كيف يمكن لنا ان نختار من بين البدائل والمنتجات ؟ من المحتمل بان يتوقف ذلك على جودة المنتج وسعره وغيرها من الاعتبارات التي تحدد قراره الشرائي ، ولكن التساؤل الذي يطفوا مرة اخرى هو : لم تختلف اراء الافراد بشأن مستوى الجودة ؟ والحقيقة ان الامر الذي يفسر هذه التساؤلات ويقدم الاجابة الصحيحة له هو "القيمة المدركة ، هذه الاخيرة هي من تحسم امر المفاضلة والاختيار بين البدائل المتنازعة لتلبية احتياجات الزبون واشباع رغباته وتحقيق توقعاته .

وتعبر هذه القيمة عن نوع ومستوى ادراك الزبون للمنفعة الحقيقية التي يحصل عليها من شراء منتج معين وما يتحمله من تكلفة مقابل الحصول عليها واستخدامها ،ولابد من الاشارة الى ان الزبون قد لا يحسن تقييم جوانب القيم والتكاليف المرتبطة بالمنتج بصورة موضوعية دقيقة تمثل حقيقة المنافع التي يحققها ،ومن الامور التي تظهر اهمية وخطورة القيمة المدركة للزبون انها هي التي تحدد نوع ومستوى الرضا الذي يتكون لدي الزبون بناءً على رؤية الزبون لمدى ملائمة القيمة المدركة في الإستجابة لاحتياجاته وتلبية توقعاته . (بكوش،2000،ص:74).

### 2. مواصفات المنتج او الخدمة

ان السلوك المنطقي والمعتاد الذي يبدا به الزبون هو تحديد ماهو مطلوب شراؤه قبلان يكون هناك تفكير غي عدد الوحدات التي سيشتريها او السعر الذي سيدفعه للحصول عليها ، او المصدر او جهة التي سيتصل بها ،او الاوقات التي فيها تنفيذ قرار الشراء ،فتتمثل المواصفات في مجموع الخصائص الني يتصف بها المنتج . (بكوش،74،2000)

يمكن القول انه عند تحديد المواصفات او الجودة المناسبة فان ذلك يتطلب ضرورة الاخذ بثلاث اعتبارات أساسية وهي :مدى الملائمة ،مدى الامكانية ،والتكلفة .

## المطلب الثاني :قياس رضا الزبون وعلاقاته

### اولاً : قياس رضا الزبون

يعتبر قياس رضا الزبون الأداة أو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل معرفة درجة رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها . فبحوث رضا الزبون تعمل على تلبية توقعات الزبائن من خلال الإجابات عن الاسئلة المطروحة خلال إجراء هذه البحوث ،فإذا لم تأخذ المؤسسة توقعات الزبائن بعين الاعتبار فإنها سوف تخلق نوعاً من الحرمان عند الزبائن ،مما سيؤدي الى عدم رضاهم عن الخدمات التي تقدمها بشكل أكبر من السابق (نور الدين ،2007،ص:123-124)

نماذج تقييم رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة له :

#### 1. نموذج الفجوة ( Servqual ):

يعتمد على مقارنة توقعات الزبائن بشأن الخدمة وادراكهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم يتم تحديد هذه الفجوة بين التوقعات والدرجات ، ولقد أوضح Parasuraman وزملائه في دراستهم أن الفجوة بين توقعات الزبائن وبين ادراك الإدارة لهذه التوقعات تتكون في حقيقتها من خمسة فجوات .(عبد المحسن،2004،ص:58)

2. نموذج الاتجاه :

ويعرف هذا النموذج بإسم Servperf ظهر خلال 1992م نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Cronin) ونعرف الجودة في إطار هذاالنموذج مفهوماً اتجاهاً يرتبط بإدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه : " تقييم الأداء الفعلي للخدمة ، أي التركيز على جانب الادراكات الخاصة بالزبون فقط ذلك ان جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوك من الاتجاهات وهي دالة لادراكات الزبائن السابقة وخبرات وتجارب التعامل مع المؤسسة ،ومستوى الرضا عنالأداء الحالي للخدمة . فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملاً وسيطاً بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها ،وضمن هذا النموذج يعتبر عاملاً وسيطاً بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها ،وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون ، وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن الأولى

نحو الخدمة (أي تقييم لتجربته الأولى مع المؤسسة) يعتبر دالة لتوقعاته المسبقة حول الخدمة، ويعتبر آخر فالزبون يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما إنعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي، بمعنى أن الاتجاه أو موقف الزبون من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة. ( نور الدين 2007،ص:77)

### 3. نموذج كانو :

يركز هذا النوع على ثلاثة أنواع من الإحتياجات ذات الصلة بالمنتج سواء كان سلعة أو خدمة:

(أبوفزع،1،2015،ص:18-19)

- I. المتطلبات الأساسية :وهي تلك الشروط والمتطلبات المسلم بوجودها في المنتج، وطلب العمل لوجود هذه المتطلبات لايشير إلى أنه في حالة رضا تام عن المنتج إلا أنه في حال عدم تحقيق المنتج للمتطلبات الأساسية التي يحتاجها الزبون فسوف ينتقل الزبون إلى شراء منتجات المنشآت الأخرى .
- II. المتطلبات ذات الإتجاه الواحد : يشير هذا المستوى إلى مدى التناسب والمساواه بين ما يحققه المنتج من إحتياجات تتماشى مع حاجات الزبون ، ففي حال اشبعت حاجاته فإنه يبدي رضاه ،وفي حال عدم اشباعها فإنه سيكون غير راض عن المنتج ،بمعنى أدق أنه كلما حققت المنتجات أشباعاً للزبون زاد رضاه .
- III. المتطلبات الجاذبة :تشمل متطلبات المعايير الواجب توفرها في المنتج وتترك أثر كبيراً في نفس الزبون وتحقق رضاه ،وتدخل هذه المتطلبات في المنتج بناءً على رغبة الزبون ،أو إدخالها على منتجة الخاص به كإضافة في مساعي لتحقيق رضا نسبي أكبر .
- IV. التحليل المتعدد المعايير : يعتمد هذا النوع بشل رئيسي على منهج تحليل القرار متعدد المعايير على افتراض أن رضا الزبون الكامل يرتكز على مجموعة من المتغيرات التي تصف السلع والخدمات المقدمة من المنشأة .

٧. نظام سميث : قدم البروفسير سكوت سميث اقتراحاً حول وجود بعض الطرق الذكية

لتحويل التغذية الراجعة من قبل الزبون إلى مقياس لمدى رضا الزبون ومن بينها :

- الجودة المدركة
- ولاء الزبون
- رضا الزبون عن المنتج أو الخدمة المقدمة له .
- نية إعادة الشراء
- نموذج أوليفر (1980) oliver

(أبوفزع،2015،ص20-21)

مما سبق نستنتج أن هنالك عدة طرق متوفرة يمكن لأي منظمة إستخدامها لقياس درجة رضا الزبون ، وهنا لا يمكن إغفال أهمية هذه الأدوات بصفتها تؤدي الى نتائج تعتبر كمقياس لتقدم وتطور المنظمة مستقبلاً .

### ثانياً: علاقات رضا الزبون

تنشأ من حالة الرضا مجموع من العلاقات مع عدة عناصر مرتبطة بنشاط المؤسسة واستراتيجيتها أو بسلوك الزبون .

#### 1. علاقة الرضا بالحصة السوقية

اوضح Fornal أن العلاقة بين رضا الزبون والحصة السوقية للمؤسسة يمكن أن تكون موجبة عندما تكون أذواق وتفضيلات المستهلكين متجانسة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة ، كما يمكن أن تكون هذه العلاقة سلبية إذا كانت أذواق المستهلكين متباينة أو المنتجات متجانسة . (كشيدة،2003،ص:53).

وأوضح Alet Anderson أن هذه العلاقة قد تكون عكسية في المدى القصير، فمؤسسة بحصة سوقية صغيرة تخدم السوق بشكل فعال وجيد وبالتالي تتوقع مستويات رضا مرتفعة ،في حين مؤسسة تخدم كل السوق مما يعي قطاعات متميزة وفي الغالب تقدم لها منتجات متجانسة فتكون غير قادرة على إرضاء زبائننا بشكل جيد ،لكن يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية في المدى الطويل .

يبين الجدول الموالي أوجه المقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية الرضا.

جدول رقم (1/3/2) : مقارنة بين استراتيجيه الحصة السوقية واستراتيجية الرضا

وجه المقارنة	استراتيجية الحصة السوقية	استراتيجية رضا الزبون
حالة السوق	اسواق منخفضة النمو او مشبعة	اسواق منخفضة النمو او مشبعة
نوع الاستراتيجية	استراتيجية هجومية	استراتيجية دفاعية
نقطة الارتكاز	المنافسة	الزبائن
معيار النجاح	زيادة الحصة بالمقارنة مع المنافس	زيادة الاحتفاظ بالزبائن
الهدف	زبون جديد	ولاء الزبون

مصدر: حبيبة كشيدة، استراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة

البلدية، 2003، ص:53.

من ملاحظة الجدول نستخلص مجموعة من الإستنتاجات هي : (كشيدة، 2003، ص: 54-55)

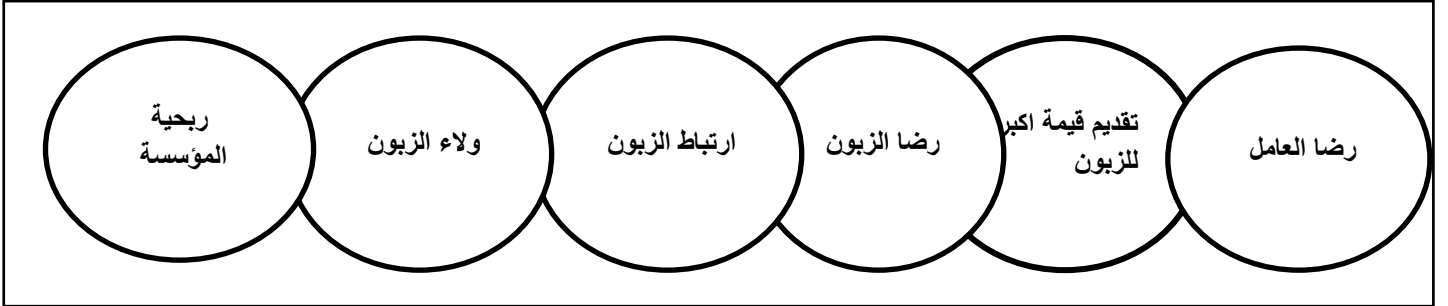
- تعتمد كلا الاستراتيجيتين من طرف المؤسسة في أسواق تتميز بنمو ضعيف أو أسواق مشبعة .
- تعتمد المؤسسة في إستراتيجية الحصة السوقية على مبدأ الهجوم للاستحواد على القطاعات السوقية غير المغطاة أو سعياً نحو حصص المنافسين، أما في إستراتيجية رضا الزبون فهي تسعى للدفاع عن رصيدها الحالي من الزبائن بالحفاظ على مستويات رضا تكون عالية .
- تركيز إستراتيجية الحصة السوقية على مواجهة المنافس كعدو للمؤسسة تستغرق المؤسسة كل طاقتها في هذه المواجهة، في حين إستراتيجية الرضا تركز على الزبون الذي تعتبره المؤسسة صديق ليس من الصعب بناء علاقة معه واستمالاته .
- معيار نجاح إستراتيجية الحصة السوقية مرتبط بنصيب المؤسسة من القطاعات السوقية المستهدفة مقارنة بالمنافسين في نفس مجال العمل، في حين أن معيار نجاح إستراتيجية الرضا يتعلق بمعدل الإحتفاظ بالزبائن .

- الهدف من الإستراتيجية الحصة السوقية هو جذب زبائن جدد أما إستراتيجية الرضا فهي وسيلة لضمان ولاء الزبون .

## 2. علاقة الرضا بربحية المؤسسة (سلسلة الرضا- الربح):

مدى الارتباط بين رضا الزبون ونجاح المؤسسة ظل لوقت طويل مجرد اعتقاد ، اكدته اليوم مجموعة من الحجج ففي كثير من المؤسسات اصبح بالإمكان ومن السهل ربط العائد برضا الزبون ورضا الزبون برضا الموظفين . فرضا العمال وتبنيهم لثقافة التوجه بالزبون يسمح بتقديم قيمة اكبر لهذا الاخير ،مما يؤدي من دون شك الى رفع مستويات الرضا لديه وما يتولد عنه من سلوك ايجابي كولاء الزبون الطي يجعل منه اصل دائم وبتالي قيمة اضافية لصالح المؤسسة تدعم ربحيتها ،كما هو موضح سلسلة الرضا - الربحية في الشكل الموالي :

شكل رقم (1/3/2) : سلسلة "الرضا - الربحية "



Source : Oliver Netter ,Nigel Hill, "Satisfaction Client " , edition

ESKA,Paris,2000,P43.

من خلال الشكل رقم (1/3/2) يتضح أن المؤسسة تحقق عائد كبير من الزبون الراضي نتيجة مجموعة من الإعتقادات والسلوكيات التي يبيدها هذا الاخير ،الزبون الراضي يبدي إستعداد لبذل جهد ودفع سعر أكبر مقابل القيمة التي يحصل عليها من إقتناء المنتج . الزبون الراضي ومن خلال إتصاله الإيجابي ،يمكن أن يجذب زبائن جدد للمؤسسة والذين يمثلون مصدر ربح جديد. الرضا المتزايد يسمح للمؤسسة بالإحتفاظ بالزبون لأطول مدة ،وهذا بدوره يؤدي الى تقليل التكاليف المتعلقة بإعلامه وتكلفة بناء علاقة جديدة. (Netter,Hill,2000,P43)



## خاتمة المبحث الثالث :

من خلال هذا المبحث يظهر لنا ان الرضا عبارة عن شعور بالسعادة بعد إستعمال الخدمة ،ويتمثل رد فعل او التصرف الصادر من الزبون اثناء مرحلة ما بعد الشراء ،ولذلك فان المؤسسات دوما في منافسة لكسب أكبر عدد من الزبائن والعمل بأقصى جهد لإرضائهم ونقول بأن رضا الزبون يتغير وفق بيئة المؤسسة لذا على المؤسسة أن تكون دوما مستعدة لزيائنها وذلك من خلال إدخال التحسين في خدماتهما وإستخدام أدوات ووسائل حديثة وتدعيمها بممارسات إدارية وذلك لكسب ودفع مستوى رضا الزبون ،لعرض تحقيق ولاء أكبر والاستحواذ على أكبر عدد من الزبائن .

## المبحث الرابع :العلاقة بين المتغيرات

### المطلب الاول : دراسة العلاقة التفاعلية بين جودة الخدمة ورضا الزبون

سنحاول التعرف على طبيعة العلاقة بين ابعاد جودة الخدمة ورضا الزبون وطبيعة العلاقة التفاعلية بينهما ، وتأثير كل بعد من الابعاد في رضا الزبون .

### أولاً: العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون

يرى Shortcake وجود نوع من الإرباك والغموض حول العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون ( زوين ، 2009،ص6) وعلى الرغم من وجود علاقة أكيدة بين جودة الخدمة ورضا الزبون ،إلا أن الاكاديمين ما زالوا غير متفقين على أرضية عمل مشترك بخصوص مفهومي جودة الخدمة ورضا الزبون ،إذ أنهم لا يمتلكون رؤية فعلية واضحة ودقيقة لتفسير طبيعة الترابط وماهيته . وأن الجودة المدركة من قبل الزبون بوصفها موقفاً أو إتجاهاً شاملاً ، إذ ميز Bateson ما بين جودة الخدمة ورضا الزبون وحددها كونها إتجاهاً يكون الزبون من خلال تقييمها لعرض الخدمة ،وأن هذا الموقف غالباً ما يكون الزبون من خلال تقييمه سابقاً (الطائي،العلاق ،2001،ص250) والجودة هي بالأصل تقديم الخدمة على الوجه الذي يجب أن تقدم به للزبون بما يتناسب وتوقعاته عنها ، لأن هذه التوقعات لم تأتي من فراغ بل هي مبنية على تصورات ومؤثرات جعلت الزبون يتوقع هذه الجودة ، وبالتالي لن يحكم على الخدمة بأنها ذات جودة عالية إلا إذا ما طابقت أو فاقت توقعاته .

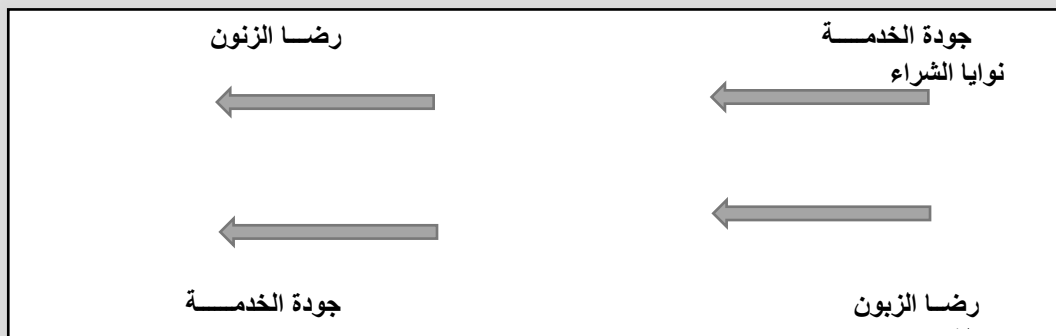
كما أن جانب الإختلاف بين جودة الخدمة ورضا الزبون يكمن في كيفية تعريف أو تحديد معنى التوقعات ،لأنه عند قياس جودة الخدمة فإن مستوى المقارنة (نعني التوقع ) " ما الذي ينبغي على الزبون توقعه " . بينما قياس الرضا يكون مستوى المقارنة على أساس " ما قد يتوقعه الزبون من الخدمة فإن التوقع يكون على شكل تصور أو تتبؤ . كما أكد (Anderson) الى وجود إختلاف ما بين الرضا التراكمي للزبون وجودة الخدمة للأسباب التالية :

(الطائي،العلاق ،2001،ص253)

- يحتاج الزبون إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا ، بينمت يكمن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية .
- ترتبط الجودة بالإدراكات الحالية ،بينما الرضا يستند الى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.

كما أن العديد من الدراسات وضحت العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون في صورة نوايا الشراء ،حيث أن المستويات العليا من جودة الخدمة ستؤدي إلى زيادة رضا الزبون وبالتالي تكرار عمليات الشراء من نفس المؤسسة . وتوصلت بعض هذه الدراسات إلى نتائج متضاربة تمثل هذا الإختلاف في إعتبار الرضا سابق أم لاحق لجودة الخدمة ،ويمكن توضيح هذه النتائج في الشكل الآتي :

شكل رقم ( 1/4/2 ) العلاقة بين جودة الخدمة والرضا



المصدر : (عادل محمد رجب ،هيل عجمي الجنابي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2002،ص18)

كما تم التوصل الى أن جودة الخدمة تؤدي الى رضا الزبون وليس العكس (رجب ، الجاني ،2001،ص61) وأن هناك علاقة سببية ما بين الجودة والرضا حيث أن المستويات العالية من جودة الخدمة ستؤدي الى رضا الزبون وتكرار عملية الشراء من نفس المؤسسة . لا بد من الالتفات الى أهمية الرضا وما يمكن أن يحققه من أرباح .

## ثانياً: التفاعل بين جودة الخدمة ورضا الزبون

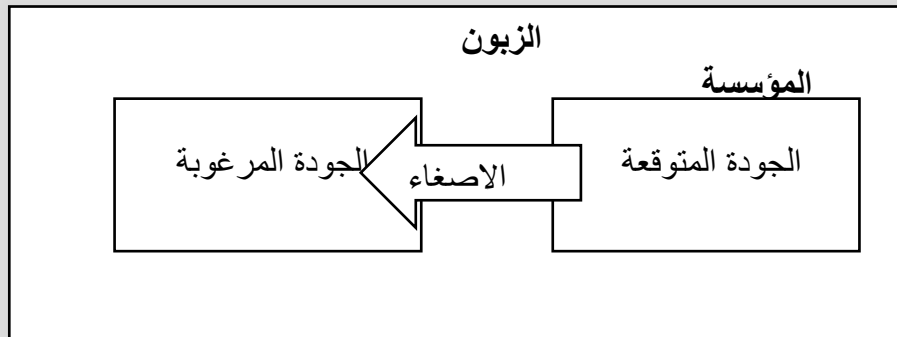
إن التطور الحالي لمعايير الأيزو 9000 تدفع مسؤولي الجودة إلى دمج رضا الزبائن في محيط العمل، ففي هذا المحتوى يمكن عرض بعض العناصر الضرورية التي تسمح ب:

1. وضع قياس رضا الزبائن ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة .
2. وضع مخطط العمل من أجل جعله أكثر فعالية (تقسيم المهام ، تحديد المؤشرات .....).

إن التسلسل الزمني للعلاقة زبون /مؤسسة يمكن توضيحها في أربعة مراحل هي  
(Daniel Ray,op.cit,p33)

1. في البداية الزبون المستقبلي له توقعات ،بفضل عملية الإصغاء للزبون يمكن للمؤسسة تويل هذه التوقعات الى الجودة المرغوبة ، الهدف من هذه العملية الاجابة على توقعات الزبون والشكل الموالي يوضح ذلك :

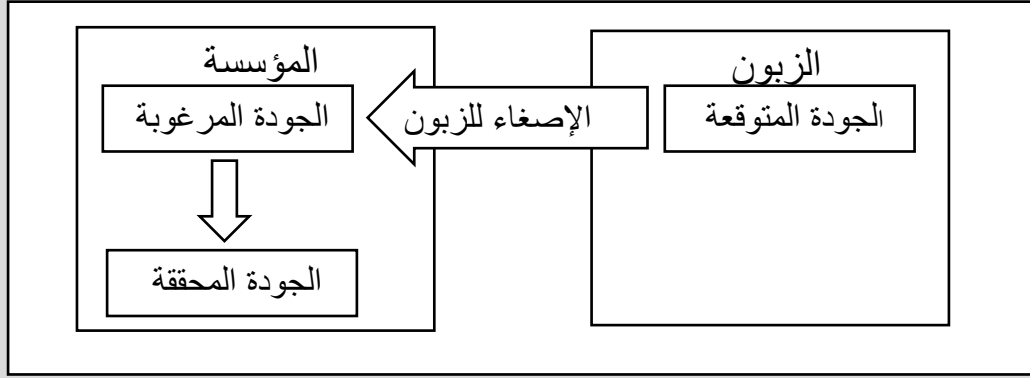
شكل رقم (2/4/2) : عملية الإصغاء للزبون



Source: Daniel Ray, op.cit, p34.

ii. تتكون المرحلة الثانية من المرور من الجودة المرغوبة الى الجودة المحققة ، تتمتع هذه المرحلة بالشفافية لأنها تتم داخل المؤسسة . يمكن توضيحها بالشكل الموالي :

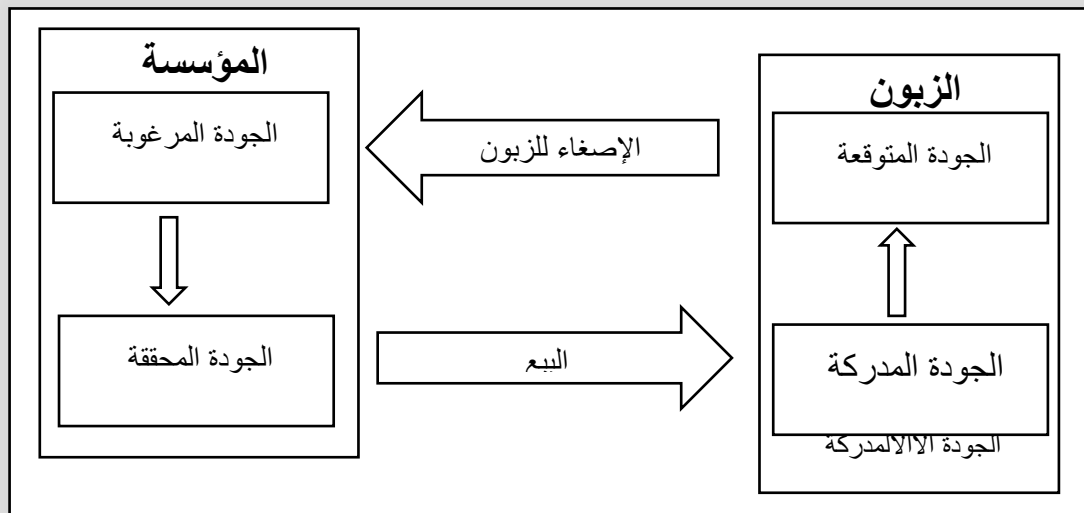
شكل رقم (3/4/2): الانتقال من الجودة المرغوبة الى الجودة المتوقعة



Source: Daniel Ray, op.cit, p34.

iii. بعد الحصول على الجودة المتوقعة تأتي مرحلة تحويلها الى الزبون عن طريق الاتصال والبيع الذي يسمح للزبائن بعد الشراء من استعمال الخدمة ، بعدها يتم تكوين الإدراك (الجودة المدركة) يمكن توضيحها في الشكل التالي : ( Daniel Ray, op.cit, p33)

شكل رقم (4/4/2) : عملية الإتصال والبيع

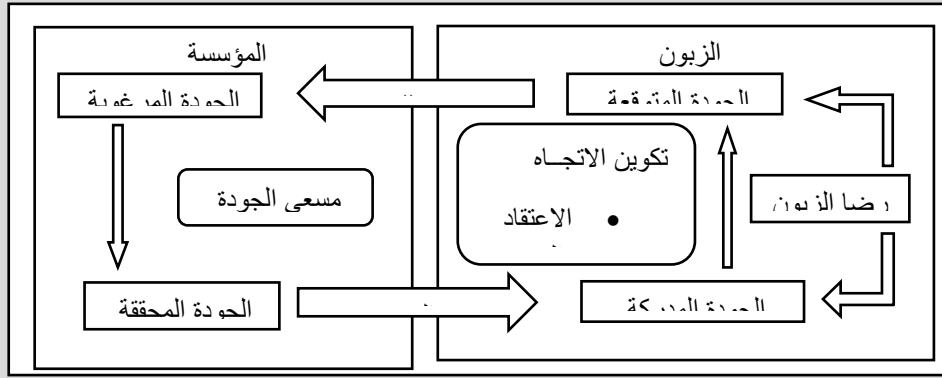


Source: Daniel Ray, op.cit, p34.

IV. في المرحلة الرابعة يتم المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء ) والجودة المدركة (بعد الشراء ) لتحقيق الرضا أو عدم الرضا لدي الزبون . Daniel (Ray,op.cit,p33)

يمكن الإشارة الى أن تشكل الشعور بالرضا أو عدم الرضا له ردود أفعال على التوجيهات المستقبلية للزبون اتجاه المؤسسة ،يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي :

شكل رقم (5/4/2) : قياس رضا الزبون



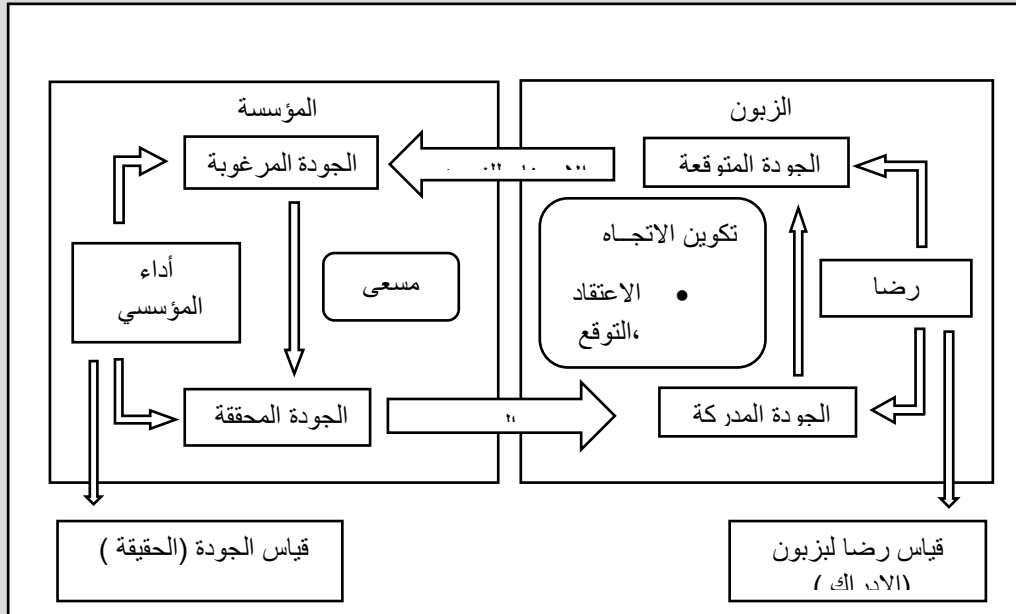
Source: Daniel Ray, op.cit, p3.

لتحقيق رضا الزبون من الضروري القيام ب :

- تخفيض درجة الانحراف من اجل المطابقة بين التوقعات والادراك .
- خلق انحرافات إيجابية على طول السلسلة لجعل الادراك أكبر من التوقعات .
- عدم الرضا يمكن ان ينتج عن ثلاثة انواع من الانحرافات السلبية حسب مصدر الانحراف تتمثل في : (Daniel Ray ,op.cit,p36)
- في حالة وجود إنحراف بين الجودة المتوقعة والجودة المرغوبة ،يعني وجود خطأ في الإصغاء للزبون ،سواء نقص في عملية الإصغاء أو أن الإصغاء محرف .
- في حالة وجود إنحراف بين الجودة المرغوبة والجودة المحققة ،يعني أن المؤسسة تعاني من مشكل الجودة ،دفتر الشروط المحدد لم يحترم اثناء تقديم الخدمة .
- في حالة وجود إنحراف بين الجودة المحققة والجودة المدركة فإن عملية الإتصال والبيع ليست في المستوى ،تشير التجربة الى وجود مشاكل في تنظيم عملية

الامداد (تاخر في التقديم ،أخطاء أثناء عملية التقديم ..... ) والشكل الموالي يوضح ذلك

شكل رقم (6/4/2) قياس الأداء وقياس الرضا



Source: Daniel Ray, op.cit, p3

نستنتج من الشكل(6/4/2) السابق الفرق بين نوعين من المؤشرات :

المؤشرات الخاصة بالجودة الداخلية التي تقيس الأداء الحقيقي للمؤسسة (درجة التوافق بين الجودة المحققة والمرغوبة) . قياس رضا الزبون الذي يأخذ بعين الاعتبار مجموع العمليات (من الاصغاء الأول لحاجات الزبون الى تقديم الخدمة) الذي يركز على إدراك الزبون .

مما سبق نستنتج بأن مؤشرات جودة الخدمة تعتمد على معايير ومواصفات تضعها المؤسسة الشئ الذي يعبر عن حقيقة ملموسة ،بالمقابل مؤشرات رضا الزبون يتضح التناقض المتكرر في النتائج لأنه مهما تكن الجودة الحقيقية فان الجودة المدركة هي الأهم لان الزبون هو الذي يقرر في النهاية مع من يتعامل مع المؤسسة أو منافسها؟ (Daniel,2015,p37)

ثالثاً : تأثير الملموسة ،التعاطف والامان على رضا الزبون

سنحاول دراسة تأثير كل من الملموسة التعاطف والامان على رضا الزبون .

## 1. تأثير الملموسية على رضا الزبون :

يتأثر زبائن المؤسسة الخدمية بالعديد من العوامل عند إتخاذهم لقرار شراء أو إستخدام خدمة معينة ومن بين تلك العوامل التي أعطيت لها اهمية كبيرة البيئة المادية أو ما يسمى العناصر الملموسة التي تساعد على خلق البيئة أو الجو النفسي عند شراء الخدمة أو إنجازها ،كما تساعد أيضا على تكوين الإنطباعات لدي الزبائن عن المؤسسة الخدمات التي تقدمها. كما أن مؤسسات الخدمات تحاول إستخدام الدلائل المادي أو العناصر الملموسية لتقوية المغزى في منتجاتها غير الملموسية .ومن أهم العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية التي لها دور في كسب الرضا مخصصة في الجدول الموالي.

جدول رقم (1/4/2):العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية

العناصر الخارجية	العناصر الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حجم البناء المادي</li> <li>• شكل وتصميم البناء</li> <li>• الاضاءة الخارجية</li> <li>• المداخل</li> <li>• مواقف السيارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التصميم الداخلي</li> <li>• الالوان</li> <li>• المعدات ووسائل العرض</li> <li>• الإضاءة الداخلية</li> <li>• التكيف والتدفئة</li> </ul>

المصدر : تيسير العجارمة، التسويق المصرفي ،دار ومكتبة الحامد،عمان ،الأردن،2004،ص:334.

إن المدخل المادي الخارجي للموسسة يمكن أن يؤثر على الزبون (هاني حامد ،430،2001) فتركيبية البناء المادي التي تتضمن الحجم والشكل والموارد المستعملة في البناء والموقع وعناصر الجاذبية مقارنة بالبناءات المجاورة لها عوامل تساهم في تكوين الصورة والانطباع لاي الزبائن .بالاضافة الى عوامل أخرى مثل سهولة التوقف ووجود المواقف للسيارات وتصميم المدخل للعمارة وتصميم المدخل للعمارة وتصميم الابواب والشبابيك أيضا تعد عوامل مهمة ومؤثرة .إن المظهر الخارجي قد يوحي بالصلابة والاستمرارية والمحافظة والتقدمية . إن التصميم الداخلي وترتيب المعدات والمقاعد والمكاتب والاضاءة والالوان والستائر وانظمة

التكيف والتدفئة وجودة الدلائل المرئية كالصور والرسوم البيانية جميع تلك العوامل تشترك في خلق الإنطباع والصورة الذهنية (هاني حامد، 2001، ص429) .

#### رابعاً : تأثير التعاطف والأمان على رضا الزبون :

تشكل المشاعر المتبادلة بين مقدم الخدمة والزبون ظواهر أساسية في كل علاقة بالآخرين وترتبط هذه المشاعر التي يحملها مقدم الخدمة إتجاه الزبائن إرتباطاً وثيقاً بخبراته الشخصية ويصعب في بعض الاحيان أن يعبر عنها تعبيراً صريحاً . بالرغم من ذلك فإن هذه المشاعر تلعب دوراً مؤثراً للغاية ،ومن بين تلك المشاعر الموجهة نحو الزبائن مشاعر التعاطف والأمان .

تاكيداً لذلك أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة حول أسباب اعتراض الزبائن عن إقتناء الخدمات يعود الى : (هاني حامد، 2001، ص429)

- 14% : عيوب في المنتج أو عدم ملائمة الخدمة .
- 68% : سلوكيات مقدم الخدمة عدم الاهتمام ،سوء المعاملة .
- 13% : عدم توافر الخبرة الكافية أو نقص المعلومات .
- 2% : سمعة المؤسسة .
- 3% : أسباب أخرى .

إن دلالة هذه النتائج تكمن في حقيقة أساسية وهي أن السبب الرئيسي وراء إمتناع الزبائن عن إقتناء خدمات المؤسسة يكمن في الإتجاه السلبي لمقدم الخدمة قد يتمثل في غياب الابتسام أو تجاهل الزبون أو المشاعر الباردة أو عدم الشعور بالأمان . إن رضا الزبون يستمد في المراحل الاولى من إتجاهات وسلوكيات مقدم الخدمة ،عندما متفائلاً ومتحمساً ومستعداً لمساعدة الزبائن ،فإن هذا يدعم من فرص البيع وتكرار التعامل ،ومن بين أهم المؤشرات التي تعكس الاتجاه الايجابي بين مقدم الخدمة والزبائن مايلي : (مرسى ،ابو بكر ، 2015، ص44)

- الاستعداد الجيد للخدمة
- إشعار الزبون بالصدقة
- إبراز الجانب الشخصي



- عدم الانشغال بامور اخرى
- تجنب قول آسف ..... لا .
- عرض بدائل للاستجابة لطلب الزبون .
- استخدام اسم الزبون واحترام وقته .

تؤثر كذلك الطريقة التي يتحدث بها مقدم الخدمة (الاتصالات الحركية غير اللفظية ،التعبيرات والايماءات )على رضا الزبون .

#### خامساً: تأثير الإستجابة والإعتمادية على رضا الزبون :

يتأثر الزبون بطريقة تقدم الخدمة والوقت الذي ينتظره للحصول على الخدمة ، مما يتوجب على مقدم الخدمة القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والإستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة حتى يقنعهم بأنهم محل تقدير وإحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها إضافة الى ذلك فإن الإستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين بصدر رحب أي كم ينتظر ليحصل على الخدمة (محمد علي ،2011،ص34) ، ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ وتصل الإستجابة للزبون من خلال طول الوقت الذي ينتظره في تلقي الخدمة والإجابة على أسئلة وقدرة المؤسسة على تقديم الخدمة لتلبية إحتياجاته وإرضاءه ،هنا يستلزم الموازنة بين الإستجابة وسلوك مقدم الخدمة ،أي أن درجة ودقة وسرعة الإستجابة لها تأثير في رغبات الزبون وكسب رضائه . (حسين،عبود، 2013،ص103) .

إن الإستجابة في تقديم الخدمة تنهي حالة القلق والشك الذي يتولى لدي الزبون في الانتظار وعدم الحصول على الخدمة في الزمان والمكان اللذين يرغب بهما (الجاسمي ،2007،ص54) . فالإدارة الجيدة للفترة التي يضطر الزبون أن ينتظرها تؤثر كثيراً على الطريقة التي يدرك الزبون فيها جودة الخدمة ويشكل إنطباعاته عنها . فالانطباعات الاولى مهمة جداً في الطريقة التي يشكل المرء فيها فكرته عن الخدمة برمتها ،بغض النظر عن مدى نجاح الخدمة بعد الانتظار . من خلال ما سبق يمكن الاتفاق على وجود علاقة أكيدة بين جودة الخدمة ورضا الزبون ، وأن الزبون يحتاج الى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا ،بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية . ترتبط الجودة بالإدراكات الحالية ، بينما الرضا يستند الى

الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل. وتوضح العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون في صورة نوايا الشراء . تأثير اللملموسية ،التعاطف والأمان على رضا الزبون ،حيث أن رضا الزبون يستمد في المراحل الاولى من إتجاهات وسلوكيات مقدمة الخدمة ،عندما يكون متفائلا ومتحمسا ومستعداً لمساعدة الزبائن ، فإن هذا يدعم من فرص البيع وتكرار التعامل . تأثير الإستجابة والإعتمادية على رضا الزبون ،حيث أن درجة ودقة وسرعة الإستجابة لها تأثير في رغبات الزبون وكسب رضاه .

## الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المصارف السودانية

المبحث الثاني : إجراء وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض ومناقشة النتائج

## المبحث الأول

المطلب الاول : نبذة تعريفية عن المصارف السودانية

أولاً: خلفية تاريخية عن النظام المصرفي في السودان

### 1. النظام المصرفي في السودان

تحتوي هذه الفترة على توضيح لهيكل المصرفي بالسودان كما يحتوي على نبذة لبنك السودان ودوره في تنظيم العمل المصرفي في السودان ، وكذلك الهيكل التنظيمي لبعض المصارف التجارية والمصارف المتخصصة في السودان ، وأيضاً توضيح الخدمات المصرفية في السودان.

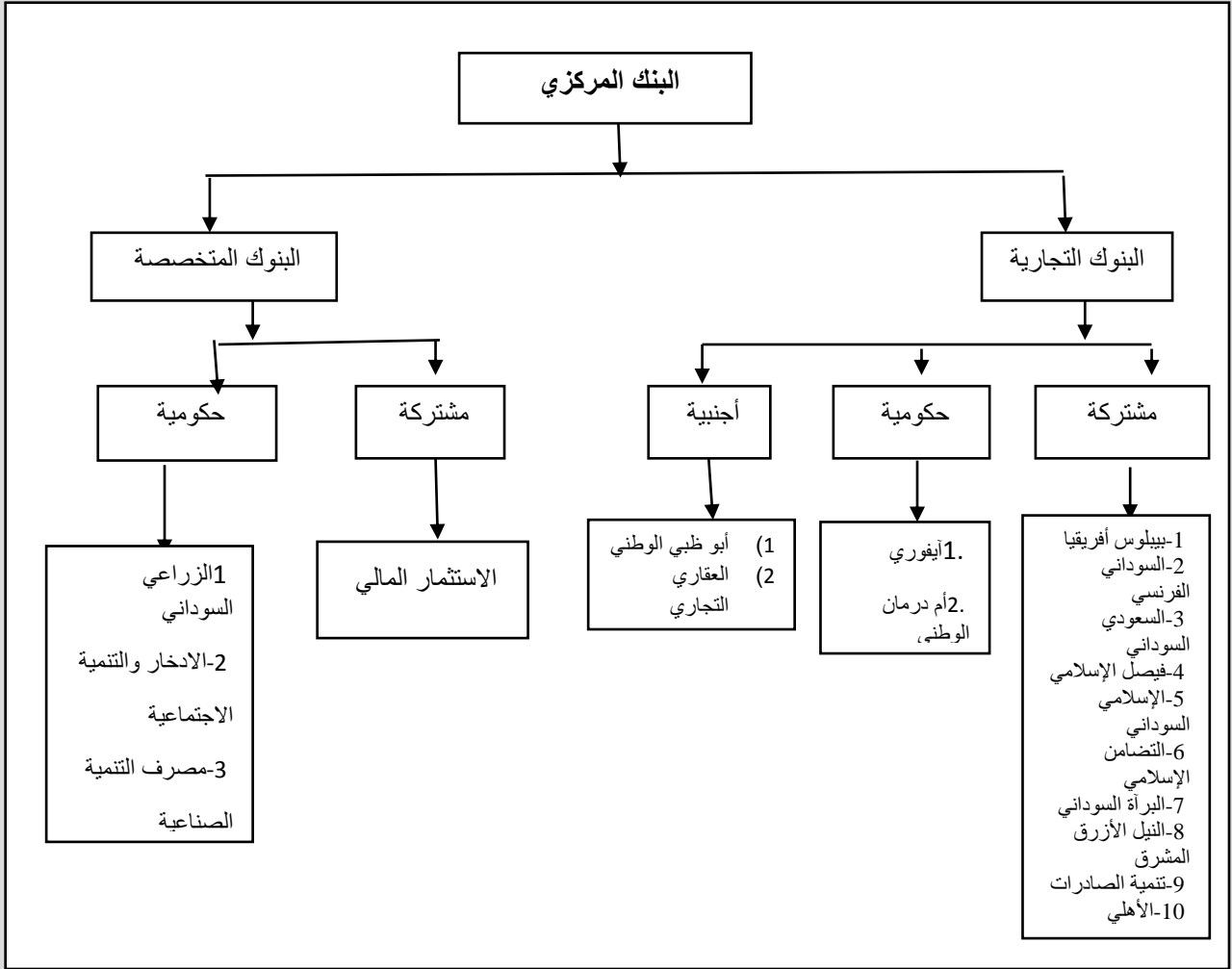
### 2. هيكل القطاع المصرفي بالسودان :

يركز هذا الجزء على الخلفية التاريخية للنظام المصرفي في السودان منذ إنشاء بنك السودان المركزي والذي أعقبه تأسيس أنواع مختلفة من البنوك والمؤسسات المالية تشكل جميعها النظام المصرفي في السودان.

كما سيوضح هذا الجزء الدور المهم الذي يلعبه بنك السودان المركزي في إدارة علاقات العملاء بالنظام المصرفي ومؤسساته المختلفة لم يتزامن ظهور المصارف التجارية في السودان مع بداية المصارف في العالم في القرن السابع عشر الميلادي، بل بدأت البنوك في تقديم خدماتها المصرفية إعتباراً من العام 1903م لخدمة أهداف المستعمر، وكانت هذه البنوك فروع لبنوك أجنبية حتى العام 1960 ، عندما تم إنشاء أول بنك تجاري سوداني، وإن سبقه في ذلك إنشاء بنك وطني متخصص (البنك الزراعي السوداني عام 1957). شهد السودان قيام المصارف التجارية قبل إنشاء البنك المركزي مثله مثل باقي دول العالم، وقد بدأ تاريخ المصارف في السودان مع بداية الحكم الانجليزي المصري، فعند توقيع الاتفاقية الثنائية بين بريطانيا ومصر، أدخلت علي السودان بعض النظم الحديثة في مجالات الأمن والإدارة والقضاء والصحة والتعليم والمواصلات والزراعة . وكان ذلك من العوامل التي خلقت المناخ لبعض التطور الاقتصادي حيث ظهرت سوق جديدة وبدأت زراعة محاصيل نقدية وتجارة في نطاق محدود. هذا الوضع ألزم الحكم الثنائي بضرورة وجود بنوك لمقابلة ودائع الإداريين

والفنيين من البريطانيين والمصريين والأجانب ، فكان البنك الأهلي المصري أول بنك تجاري يفتتح له فرع بالسودان ، وذلك في العام 1903 وفي فترة التي سبقت الاستقلال كان هناك غياب كامل للبنك المركزي والبنوك التجارية الوطنية، حيث سيطرت علي الساحة المصرفية مجموعة من فروع البنوك الأجنبية بلغت ستة بنوك لديها حوالي 27 فرعاً منتشرة بأقاليم السودان المختلفة. هدفت الحكومة بعد الاستقلال إلي إيجاد الهوية السودانية خاصة في أول عملة وطنية في العام 1958م وتركت مهام البنك المركزي لكل من وزارة المالية والإقتصاد والبنك الأهلي المصري. أما في مجال المصارف التجارية ووضعتها بعد الاستقلال فقد تم إنشاء أول بنك وطني متخصص في العام 1957 م وهو البنك الزراعي السوداني. ويعتبر العام 1960 م بداية ممارسة بنك السودان لمهامه كبنك مركزي بعد نيل البلاد لاستقلالها، وبالتالي فإن فروع المصارف الأجنبية القائمة أصبحت تحت رعاية ورقابة وإشراف البنك المركزي هذا بالإضافة إلي منح الترخيص للمصارف الجديدة لاسيما المصارف الوطنية. ومنذ العام 1960م حتي العام 1977 إستمر تأسيس وإنشاء البنوك في السودان حيث بلغ عدد البنوك المتخصصة أربعة بنوك، والبنوك التجارية حوالي خمسة بنوك، وبلغ عدد فروع البنوك الأجنبية اثنين. ومن أبرز خصائص هيكل الجهاز المصرفي خلال تلك المرحلة هي قرارات تأميم فروع المصارف الأجنبية في العام 1970 ، وقرارات تشجيع الاستثمار في العام 1976 م . وقد كانت جميع المصارف خلال تلك المرحلة تعمل وفقاً للنظام المصرفي التقليدي. أما الفترة من العام 1977 م حتي العام 1983 م فقد شهدت قيام نظاماً مصرفياً مزدوجاً وهو النظام المصرفي التقليدي والنظام المصرفي الإسلامي، وذلك بإنشاء بنك وفق نظام الشريعة الإسلامية، فيما إستمرت المصارف التقليدية القائمة في تقديم خدماتها كما هو الحال عليه قبل العام 1978 م. أما خلال المرحلة من 1984 م حتي العام 2006 م فقد تم فيها تطبيق النظام المصرفي الإسلامي الشامل ، حيث انتهجت الدولة تطبيق النظام المصرفي الإسلامي الشامل وألزمت كل المصارف القائمة الإسلامية والتقليدية بالتحول الفوري نحو تطبيق الصيغ الإسلامية بما في ذلك البنك المركزي الذي أتجه نحو تطبيق نظام مصرفي إسلامي شامل وذلك ابتداءً من العام 1984 م ومن أبرز ملامح هذه المرحلة صدور مشروع قانون توفيق أوضاع الجهاز المصرفي وبرنامج إعادة هيكلة الجهاز المصرفي.

شكل رقم (1/1/3) هيكل الجهاز المصرفي السوداني



المصدر : موقع بنك السودان / <http://www.cbos.gov.sd/>

### 3. بنك السودان

بعد أن نال السودان استقلاله برزت الحاجة لوجود بنك مركزي يحل محل الجهات التي تقوم بتنفيذ مهامه وذلك لتنظيم عملية إصدار النقود ورسم السياسات النقدية والتمويلية بغرض توجيه التمويل لخدمة القطاعات الاقتصادية وبناء جهاز مصرفي قوى وفاعل لخدمة متطلبات التنمية الاقتصادية في البلاد، ومما زاد الحاجة لوجود بنك مركزي تبني الدولة لبرامج اقتصادية طموحة في ذلك الوقت مما حتم ضرورة إيجاد سياسات نقدية وتمويلية تواكب وتلائم تلك البرامج الطموحة للاقتصاد السوداني. ولتحقيق ذلك وفي أواخر ديسمبر 1956 تم تشكيل لجنة من ثلاثة خبراء من بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي لعمل دراسة مستفيضة في هذا الشأن والنظر في إمكانية إنشاء بنك مركزي بالسودان، بعد أن فرغت اللجنة من الدراسة ورفعت توصياتها تبع ذلك إصدار قانون بنك السودان لسنة 1959 وفتح أبوابه للعمل في فبراير 1960 كهيئة قائمة بذاتها لها شخصيتها الاعتبارية وصفة تعاقدية وخاتم عام يجوز لها التقاضي باسمها بصفتها مدعية أو مدعى عليها.

### 4. أغراض البنك الأساسية :

إن تبني كل بلد لنظام اقتصادي معين قد يلقى على البنك المركزي القيام ببعض المهام التي تختلف إختلافا جوهرياً عن الأنظمة الاقتصادية الأخرى، ولكل بنك مركزي قانون خاص يتم فيه تحديد تلك المهام ويمكن تعديلها كلما دعت الضرورة لذلك في ديسمبر 2002 صدر قانون بنك السودان لسنة 2002م حيث حددت المادة ( 6 ) أغراض البنك في الآتي

( أ ) إصدار العملة بأنواعها، وتنظيمها ومراقبتها والإشراف عليها.

(ب) إصدار السياسات النقدية والتمويلية وإدارتها بالتشاور مع الوزير (وزير المالية والاقتصاد الوطني) بما يحقق الأهداف القومية للاقتصاد الوطني.

(ج) تنظيم العمل المصرفي ورقابته والإشراف عليه والعمل على تطويره وتنميته ورفع كفاءته بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة.

( د ) العمل على تحقيق الاستقرار الاقتصادي واستقرار سعر صرف الجنية السوداني.

(ه) العمل باعتباره بنكاً للحكومة ومستشاراً ووكيلاً لها في الشؤون النقدية والمالية.

(و) الالتزام في أدائه لواجباته وتحقيق أغراضه و ممارسة سلطاته وإشرافه على النظام المصرفي بأحكام الشريعة الإسلامية.

وبعد توقيع اتفاقية السلام الشامل في 2006 تم تعديل لقانون بنك السودان لسنة 2002 حيث

حدد طبيعة النظام المصرفي والبنك وفروعه في المادة الخامسة منه كما يلي:

1. يتكون النظام المصرفي السوداني من نظام مصرفي مزدوج احدهما اسلامي في

شمال السودان والآخر تقليدي في جنوب السودان.

2. يكون المركز الرئيسي للبنك بالخرطوم ويجوز له أن ينشئ فروعاً أو وكالات داخل

السودان وأن يعين مراسلين خارج السودان.

3. ينشأ بنك جنوب السودان كفرع من البنك المركزي ليقدم بالإضافة إلى مهام الأخرى

الخدمات المصرفية التقليدية بجنوب السودان بما في ذلك اصدار التراخيص

للمؤسسات المالية وفق الاسس والضوابط التي يصدرها المجلس (مجلس إدارة بنك

السودان المركزي) ويتولى إدارة بنك جنوب السودان احد نائبي المحافظ ويكون

مسؤولاً امام المحافظ عن إدارة النظام المصرفي التقليدي بجنوب السودان كنافذة من

نوافذ البنك وفقاً لقوانينه وسياساته وضوابطه.

4. تكون للبنك شخصية اعتبارية قائمة بذاتها وصفة تعاقبية مستديمة وخاتم عام وله (

حق التقاضي باسمه .

كما حددت المادة 6 من القانون مسؤوليات البنك الاساسية كما يلي:

6. تكون للبنك الأغراض الآتية- :

( أ ) تأمين استقرار الاسعار والمحافظة على استقرار سعر الصرف وكفاءة النظام المصرفي

واصدار العملة بانواعها وتنظيمها ومراقبتها.



(ب) وضع السياسة النقدية وتنفيذها اعتماداً في المقام الأول على آليات السوق بما يساعد على تحقيق الأهداف القومية للاقتصاد القومي الكلي بالتشاور مع الوزير (وزير المالية والاقتصاد الوطني).

(ج) تنظيم العمل المصرفي ورقابته والإشراف عليه والعمل على تطويره وتنميته ورفع كفاءته بما يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة.

(د) العمل باعتباره بنكاً للحكومة ومستشاراً ووكيلاً لها في الشؤون النقدية والمالية.

(هـ) الالتزام في أدائه لواجباته وتحقيق أغراضه و ممارسة سلطاته وإشرافه ورقابته على النظام المصرفي بأحكام الشريعة الإسلامية والاعراف المصرفية التقليدية.

ظل بنك السودان منذ إنشائه عام 1960 وحتى عام 1984 ( وهو العام الذي طبقت فيه القوانين الإسلامية ) يستخدم أدوات السياسة النقدية المباشرة وغير المباشرة التي تمكنه من الرقابة على الائتمان، حيث كان يتحكم في الكتلة النقدية عن طريق معدلات أسعار الفائدة وتغيير نسب الاحتياطي النقدي ، والتوجيه المباشر عن طريق وضع حدود قصوى للتمويل) (سقف ائتمانية ) ، وغيرها من الوسائل الرقابية . كما أن البنك يقوم بدوره الرقابي والإداري على الجهاز المصرفي وفقاً لقانونه والذي أجريت عليه عدة تعديلات لتواكب السياسة الاقتصادية والمالية للدولة كذلك يقوم بنك السودان بعد أسلمة الجهاز المصرفي بدوره في تعميق إسلام الجهاز المصرفي ، حيث تم إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية بالبنك في عام 1999م وذلك لضمان تنقية العمليات المصرفية من شبهة الربا . كما أن البنك استمر في أداء دوره كبنك للحكومة المركزية وحكومة الولايات والهيئات والأجهزة الحكومية وشبه الحكومية

وذلك بالمساهمة في رؤوس أموالها وحفظ إدارة حساباتها المحلية والأجنبية هذا فضلاً على أنه يؤدي دوره كمقرض للحكومة ومقرض أخير للبنوك وبما أن الجهاز المصرفي قد تمت أسلمته فإن بنك السودان تخلص من أدونات الخزانة والسندات الحكومية التي كانت تطبق عليها أسعار الفائدة ومن ثم تم إصدار سندات مالية تتوافق مع النظام الإسلامي .

لقد ظل بنك السودان يؤدي دوره في تعميق إسلام الجهاز المصرفي وفي وضع سياسة نقدية تواكب الموجهات العامة للدولة وبرامج الاستراتيجية القومية الشاملة . فمنذ بداية البرنامج الثلاثي للإنقاذ الاقتصادي ( 1990 1993 ) اتخذ بنك السودان سياسات تمويلية بغرض تحريك جمود الاقتصاد السوداني والتي وضعت على ضوء الموجهات التالية:

1. الاهتمام بجانب العرض (measures Supply side) والاستقرار النقدي من حيث حسن كفاءة واستغلال الموارد المصرفية وذلك بتركيز التمويل في تنمية القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية مع الاستمرار في سياسات ترشيد الطلب الكلي.
2. الاستمرار في برنامج الدعم الاجتماعي للأسر الفقيرة تمشياً مع المشروع التعبوي القومي للتكافل والإنتاج.
3. الاستمرار في تمويل المؤسسات العامة عن طريق البنوك وعدم اللجوء لبنك السودان بغرض التمويل المباشر.
4. السماح للبنوك التجارية بالتمويل بالنقد الأجنبي وفقاً للضوابط التي يصدرها بنك السودان.

وبعد توقيع اتفاقية السلام الشامل تم وضعت سياسات بنك السودان المركزي و في إطار السياسات الاقتصادية الكلية وبالتنسيق والتشاور مع وزارة المالية والجهات المعنية ومراعية للمبادئ الأساسية لاتفاقية السلام الشامل التي وردت في البند ( 14 ) من بروتوكول قسمة الثروة فيما يخص السياسة النقدية والمصرفية والعمل والإقراض. والتي نصت على:

1. تطبيق النظام المصرفي المزدوج ( إسلامي في الشمال وتقليدي في الجنوب).
2. إنشاء بنك جنوب السودان كفرع للبنك المركزي ليدير النافذة التقليدية في الجنوب.
3. إصدار سياسة نقدية واحدة من بنك السودان المركزي تكون ملزمة لكل المؤسسات المصرفية والمالية.
4. استقلالية البنك المركزي في تنفيذ سياسته النقدية.
5. إضافة إلى مسؤولية البنك المركزي في المحافظة على استقرار الأسعار والمحافظة على استقرار سعر الصرف، وكفاءة النظام المصرفي وإصدار العملة

## المبحث الثاني : إجراء وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

### تمهيد :

يهدف هذا المبحث الى استعراض الإجراءات الاولية من قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة الى تحليل البيانات الاساسية في عينة الدراسة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

### أولاً: تنظيف البيانات

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقيق من صحتي البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث ان الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو تأكيد من دقة عملية إدخال البيانات، حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات المبحوثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها .

#### 1. البيانات المفقودة

الذي يتعامل مع إكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم أثناء إدخال البيانات من أجل تحسين جودة الخدمة. والتعامل مع البيانات بسبب قلة التركيز أو سوء فهم المجهين للأسئلة أو عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة. حيث أن عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل . أي أن فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم السئلة فإذا زادت عن ذلك يج التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار (a Little's MCAR) والذي يعمل على

التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية ومستوى المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فإذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس الصحيح، حيث بلغت قيمة (Chi-Square=723.592) وقيمة (DF=818) وقيمة (Sig=0.992) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج .

## 2. الإجابات المتماثلة

ان اعطاء المستجيب أجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب بتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين أي ألا يكون هنالك تجانس تام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فإذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبانة يقل انحرافها المعياري عن 5.

## ثانياً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (بعض المصارف السودانية في ولاية الخرطوم )
2. عينة الدراسة : تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن العينة القصدية حيث تم توزيع عدد (120) استبانة للعملاء و (100) استبانة للموظفين .

جدول (1/1/3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

الموظفين		العملاء		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	100	%100	120	الاستبيانات الموزعة
%98	98	%75	90	الاستبيانات التي تم إرجاعها
%2	2	%25	30	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
%1	1	%13	16	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
%97	97	%61	74	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021.

### ثالثاً: وصف أداة الدراسة

أعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت

#### 1. الاستبانة (العملاء) على قسمين :

القسم الأول : يحتوي على عدد (6) فقرات تناولت الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في :

1. النوع

2. العمر

3. الموهل العلمي

4. الدخل

5. نوع النشاط

6. نوع القطاع

القسم الثاني : يتكون من عدد من العبارات (42) فقرة . وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (2/1/3) توزيع محاور الاستبيان (العملاء)

عدد الفقرات	محاور الدراسة
8	رضا الزبون
6	الاعتمادية
7	الملموسية
8	التعاطف
7	الضمان
6	الإستجابة
42	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

## 2. الاستبانة (الموظفين) على قسمين:

القسم الأول : يحتوي على عدد (6) فقرات تناولت الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

- (1) النوع
- (2) العمر
- (3) الموهل العلمي
- (4) الخبرة في الوظيفة (سنوات الخبرة في البنك)
- (5) الإدارة التي تعمل بها
- (6) الدورات التدريبية التي تم تلقياها (عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو جودة الخدمات )

القسم الثاني : يتكون من عدد من العبارات (25)فقرة وذلك على النحو التالي :

جدول (3/1/3) توزيع محاور الاستبيان (الموظفين )

عدد الفقرات	محاور الدراسة
6	التركيز على العميل
4	التخطيط الاستراتيجي
5	التحسين المستمر
5	إتخاذالقرارات
5	التعاون الجماعي (المشاركة)
25	المجموع

المصدر : إعدادالباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2021م)

### رابعاً: مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما

ثلاثة اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

جدول رقم (4/1/3) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

وعلية يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5)/5 = (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

#### خامساً : تقييم أداة الدراسة

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي :

1. صدق أداة الدراسة :يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة على قياس

ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو

الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ،وقد اعتمدت الدراسة في

قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

## I. إختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (10) من المحكمين كما هو موضح في الملحق (2) وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشمليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد تم استرجاع الاستبيان من جميع المحكمين تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه ، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ،لتصبح أكثر ملائمة ،وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى لإدارة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له،وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية .

## II. إختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أن (المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) (عبد الفتاح ،1981) . وفي نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي الى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس . او بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كما زادت الثقة فية ،وهناك عدة طرق للتحقق من الثبات منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ ،وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,Alpha) ، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ،فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر . ويستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 الى 1) ،تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ،إذا أنت قيم معامل ألفا كرونباخ إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ،لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الاولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف ،أما (Hair et



(al, 2010) اقترح ان قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك ، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق يضا مقبولة أيضاً في الأدب . (Bowling,2009) .

جدول رقم (5/1/3) نتائج إختبار الفا كرنباخ للأبعاد

معايير إدارة الجودة الشاملة	الفا كرنباخ
التركيز على العميل	0.935
التخطيط الإستراتيجي	0.948
التحسين المستمر	0.954
المعلومات المطلوبة	0.877
التعاون الجماعي	0.896
رضا الزبون	0.962
أبعاد جودة الخدمة	
الإعتمادية	0.944
الإستجابة	0.943
الضمان	0.939
الملموسية	0.953
التعاطف	0.939
المجموع	0.990

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية (2021م)

من الجدول(5/1/3) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا لجميع العبارات محور الاستبيان أكبر من 50% وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المأقياس حيث بلغت قيمة ألفا للمقياس الكلي (0.990) وهو ثبات مرتفع جداً ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي أعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها .

## سادساً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

1. إجراء إختبار الثبات : وذلك لوصف خصائص مفردات هيئة الدراسة من خلال:

• إختبارات الصدق

• إختبارات الثبات

2. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك

من خلال:

أ/ حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس).

### 3. تحليل المسار

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل المسار والارتباط لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط

تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2/ معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل .

3/ اختبار ( $P$ ) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنه القيمة الاحتمالية ( $Prob$ ) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على(عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على ( وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة ) .

4/ يتم الاعتماد على قيمة ( $B$ ) معامل الانحدار لمعرفة المتغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل.

## المبحث الثاني

### تحليل بيانات الدراسة الأساسية

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الأولية

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

جدول (1/2/3) البيانات الشخصية (للعلماء)

المتغيرات الديمغرافية		
النوع	التكرار	النسبة المئوية
انثى	57	46.3
ذكر	65	52.8
<b>Total</b>	123	100.0
العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 اقل من 40 سنة	60	48.8
40 اقل من 50 سنة	22	17.9
اقل من 30 سنة	28	22.8
اكثر من 50 سنة	12	9.8
<b>Total</b>	123	100.0
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
اخرى	9	7.3
ثانوي	7	5.7
جامعي	61	49.6
فوق الجامعي	45	36.6
<b>Total</b>	123	100.0
الدخل	التكرار	النسبة المئوية
40 الف فاكثر	44	35.8
اقل من 20 الف	26	21.1
اقل من 30 الف	26	21.1
اقل من 40 الف	24	19.5
لا اعمل الآن	1	0.8
<b>المجموع</b>	123	100.0
نوع النشاط	التكرار	النسبة المئوية
اخرى	81	65.9
اعمال حرة	16	13.0
تجاري	13	10.6
زراعي	4	3.3
صناعي	8	6.5
<b>المجموع</b>	123	100.0
نوع القطاع	التكرار	النسبة المئوية
قطاع خاص	90	73.2
قطاع عام	32	26.0
<b>المجموع</b>	123	100.0

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (SPSS V 25) 2021.

الجدول (2/2/3) البيانات الشخصية للموظفين

البيانات الديمغرافية		
النوع	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	37	38.1
ذكر	60	61.9
المجموع	97	100.0
العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	22	22.7
30 اقل من 40 سنة	33	34.0
40 اقل من 50 سنة	17	17.5
50 سنة فاكثر	25	25.8
المجموع	97	100.0
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	3	3.1
جامعي	53	54.6
شهادات اخرى	7	7.2
فوق الجامعي	34	35.1
المجموع	97	100.0
الخبرة في الوظيفة (سنوات الخدمة بالبنك )	التكرار	النسبة المئوية
10 اقل من 15 سنة	14	14.4
15 سنة فاكثر	38	39.2
5 اقل من 10 سنوات	26	26.8
اقل من 5 سنوات	19	19.6
المجموع	97	100.0
الإدارة التي تعمل بها	التكرار	النسبة المئوية
اخرى	55	56.7
إدارة التخطيط	36	37.1
إدارة الجودة الشاملة	6	6.2
المجموع	97	100.0
الدورات التدريبية التي تم تلقيها	التكرار	النسبة المئوية
اكثر من دورتين	19	19.6
دورة تدريبية واحدة	21	21.6
دورتين	11	11.3
لم اتلقى اي دورة تدريبية	46	47.4
المجموع	97	100.0

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (SPSS V 25) 2021.

## أولاً: جودة القياس

تعتبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران، 2003). حيث استخدم الدراس التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية، وأدناه تفصيل كل على حده.

### ثانياً: التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات واختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات ( Hair et al , 2010) كسروط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشعب العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

### 1. التحليل العاملي الاستكشافي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3/2/3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 45 عبارة)

الجدول (3/2/3) التحليل العاملي الاستكشافي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء

Component					
6	5	4	3	2	1
		.767			رضا الزبون [يقوم البنك دوما بتلبية حاجات ورغبات الزبائن]
		.785			رضا الزبون [يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة]
		.810			رضا الزبون [يجمع البنك معلومات عن الزبائن لتحديد احتياجاتهم]
		.804			رضا الزبون [فترة الانتظار مناسبة]
		.685			رضا الزبون [يعتبر البنك ان الزبون دائما على حق]
			.752		ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [يحرص البنك على تقديم الخدمات المصرفية بطريقة صحيحة من اول مرة]
			.851		ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [يبدي البنك اهتماما خاصا بمشاكل واستفسارات العملاء]
			.930		ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [يحظى البنك بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها المصرفية]
			.689		ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [يحرص البنك على تقديم الخدمات المصرفية في الاوقات التي يعد فيها العملاء]
			.885		ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [يقدم البنك الخدمات بدرجة عالية من الدقة والموثوقية]
				.659	الضمان [يثق العملاء بخبرات ومهارات ومؤهلات الموظفين في البنك]
				.873	الضمان [يشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع البنك]
				.799	الضمان [يتسم سلوك الموظفين في البنك بالأدب وحسن المعاملة مع العملاء]
				.649	الضمان [يتابع الموظفون في البنك خدمات المقدمة للعملاء باستمرار]
				.871	الضمان [يحافظ البنك على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء]
				.755	الضمان [يتمتع الموظفون في البنك بالمعرفة والمهارة والخبرة المناسبة]
				.801	الملموسية [يملك البنك تجهيزات واجهزة ومعدات تقنية حديثة]
				.603	الملموسية [يحرص الموظفون في البنك على درجة عالية من النظافة وحسن الهندام والمظهر]
				1.012	الملموسية [يوفر البنك صالات انتظار نظيفة ومكيفة]

				.754	الملموسية [يمتلك البنك دورات مياه صحيه ونظيفة]
				.806	الملموسية [يضع البنك لوحات وعلامات ارشادية تسهل الوصول الى الاقسام والشعب المختلفة.]
				.602	الملموسية [الممرات والطرق في البنك واسعة ومريحة وبما يضمن تنقل العملاء دون صعوبة]
				.640	التعاطف [تناسب "تلائم " اوقات عمل البنك كافة العملاء]
	.562				التعاطف [يراعي البنك العادات والتقاليد والاعراف السائدة في المجتمع.]
	.765				التعاطف [يصغى الموظفين في البنك بشكل كامل الى شكاوي العملاء]

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (SPSS V 25) 2021.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء ، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.826) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة ، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملئما للدراسة ، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل ان الجودة الشاملة يتم قياسها من خلال اربعة ابعاد . من خلال نتائج مصفوفة التدوير، كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

جدول رقم (4/2/3) قياس KMO لكفاية اخذ العينة لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1297.270
	Df	66
	Sig.	.000

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (SPSS V 25) 2021.

2. التحليل العاملي الاستكشافي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين :  
تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل



متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (5/2/3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 25 عبارة) .

جدول(5/2/3) التحليل العاملي الاستكشافي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين

Component					
5	4	3	2	1	
	.922				معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل ) [يسعى البنك باستمرار للتعرف على مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم]
	.695				معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل ) [يهتم البنك بأراء واقتراحات العميل تجاه الخدمات المقدمة ]
	.634				معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل ) [يهتم البنك بمطالب واحتياجات العملاء]
		.766			معايير إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي ) [تعمل إدارة البنك بتشكيل لجنة لوضع استراتيجيات]
		.924			معايير إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي ) [يسعى البنك باستمرار الى تحسين جودة الخدمات المقدمة]
			.702		معايير إدارة الجودة (التحسين المستمر) [يعمل البنك على متابعة التغيرات الحاصلة في السوق ]
			.883		معايير إدارة الجودة (التحسين المستمر) [يهتم البنك بالبحث والتطوير من اجل التحسين المستمر في خدماته]
			.714		معايير إدارة الجودة (التحسين المستمر) [يطور البنك في هيكله التنظيمي باستمرار لتسهيل اجراء العمليات البنكية ].
					معايير إدارة الجودة (اتخاذ القرارات) [يسعى البنك الى تحديث المعلومات باستمرار].
.627					معايير إدارة الجودة (اتخاذ القرارات) [يسعى البنك لتخفيض التكلفة ووقت تقديم الخدمة]
.605					معايير إدارة الجودة (اتخاذ القرارات) [يوفر البنك المعلومات في الوقت والمكان المناسبين لاتخاذ القرارات]
.593					معايير إدارة الجودة (اتخاذ القرارات) [يسعى البنك لتوفير المعلومات الكمية والنوعية المناسبة لاتخاذ القرار]
					معايير إدارة الجودة (اتخاذ القرارات) [يوفر البنك المعلومات المتجددة عن البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات الحاصلة فيها]
				.80 7	معايير إدارة الجودة (التعاون الجماعي ) [يتيح البنك الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم]
				.83 1	معايير إدارة الجودة (التعاون الجماعي ) [يعمل البنك على مشاركة العاملين في وضع السياسات واستراتيجيتها]

			1.0 16	معايير إدارة الجودة (التعاون الجماعي) [يشرك البنك الموظفين في عملية اتخاذ القرار]
			.60 8	معايير إدارة الجودة (التعاون الجماعي) [تسود اجواء مريحة في البنك لفريق العمل]

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (SPSS V 25) 2021.

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين ، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.826) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة ، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة ، كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين ، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل ان الجودة الشاملة يتم قياسها من خلال اربعة ابعاد . من خلال نتائج مصفوفة التدوير, كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

جدول رقم (6/2/3) قياس KMO لكفاية اخذ العينة لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1297.270
	Df	66
	Sig.	.000

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (SPSS V 25) 2021.

### ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي :

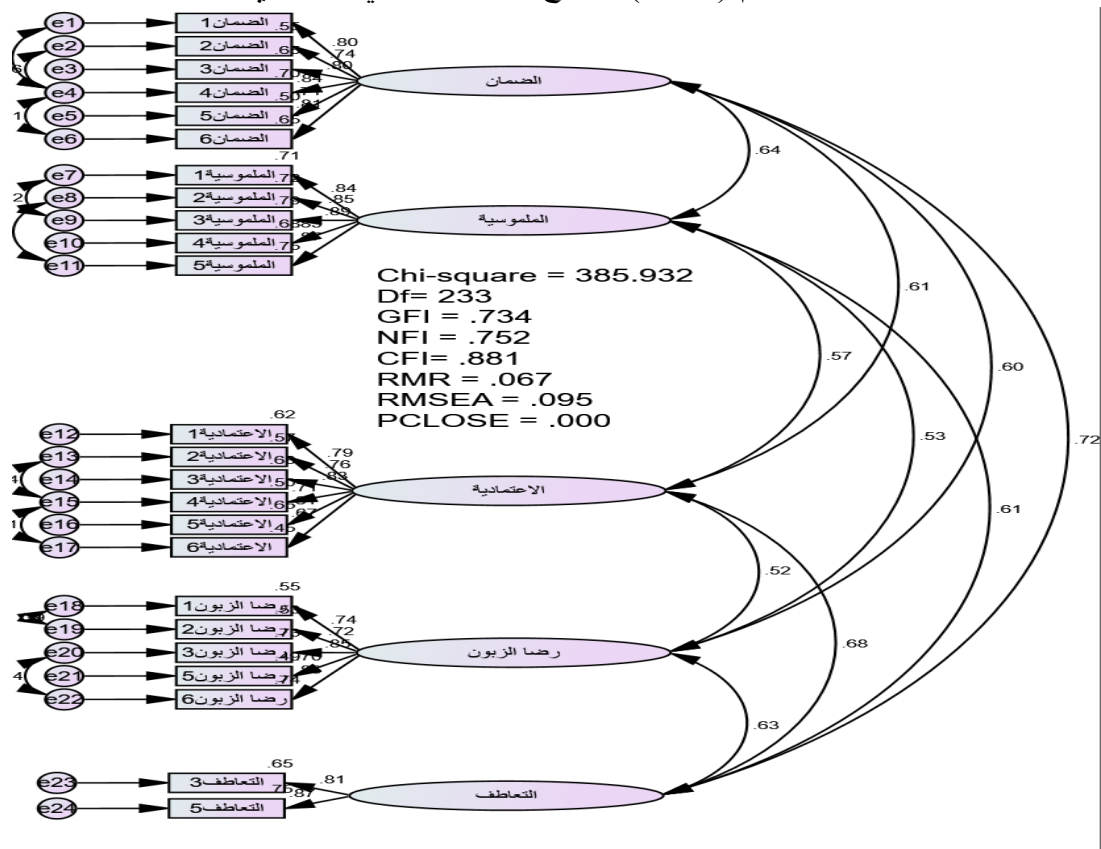
يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج analysis of moment structure (AMOS 25). لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتي (Kline, 2011) :

- تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.
- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50).

## 1. التحليل العاملي التوكيدي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

شكل رقم (1/2/3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

## 1- النسبة بين قيم $x$ ودرجات الحرية $DF$ النسبة بين قيم $x$ ودرجات الحرية

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

## 2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

## 3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

## Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.10 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

## 4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

## 5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

## 6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

## 7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995).

الجدول (7/2/3) مؤشرات جودة النموذج

المؤشر	النسبة المقبولة
قيمة مربع كاي (CMIN)	--
درجات الحرية (DF)	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	Between 1 and 3
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	>0.95
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	<0.08
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	<0.06
مؤشر توكر لويس (PClose)	>0.05

تبنيه من (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

الجدول (8/2/3) مؤشرات جودة المطابقة العملاء

المؤشر	التقدير	النسبة المقبولة	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	385.932	--	--
درجات الحرية (DF)	233	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	1.656	Between 1 and 3	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.881	>0.95	مقبولة
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.077	<0.08	مقبولة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.095	<0.06	مقبولة
مؤشر توكر لويس (PClose)	0.000	>0.05	مقبولة

المصدر : إعداد الباحثة من من الدراسة الميدانية (2021م) .

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) الجودة الشاملة تحقق شروط المطابقة التي حددها (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

**تحليل الاعتمادية والصلاحية لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء:**

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010a)، اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق ( CR ) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من ( MSV, MaxR(H), AVE) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي

جدول رقم (9/2/3) مؤشرات جودة التطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء

	CR	AVE	MSV	Max(H)	الضمان	الملموسية	الإعتمادية	رضا الزبون	التعاطف
الضمان	0.905	0.615	0.522	0.910	0.785				
الملموسية	0.931	0.730	0.405	0.933	0.636***	0.855			
الإعتمادية	0.892	0.581	0.467	0.899	0.612***	0.566***	0.763		
رضا الزبون	0.885	0.608	0.403	0.899	0.604***	0.529***	0.519**	0.780	
التعاطف	0.824	0.701	0.522	0.830	0.723***	0.613***	0.683***	0.635***	<b>0.837</b>

p < 0.00 \*\*\* p < 0.010 \*\* p < 0.050 \* p < 0.100† Significance of Correlations:

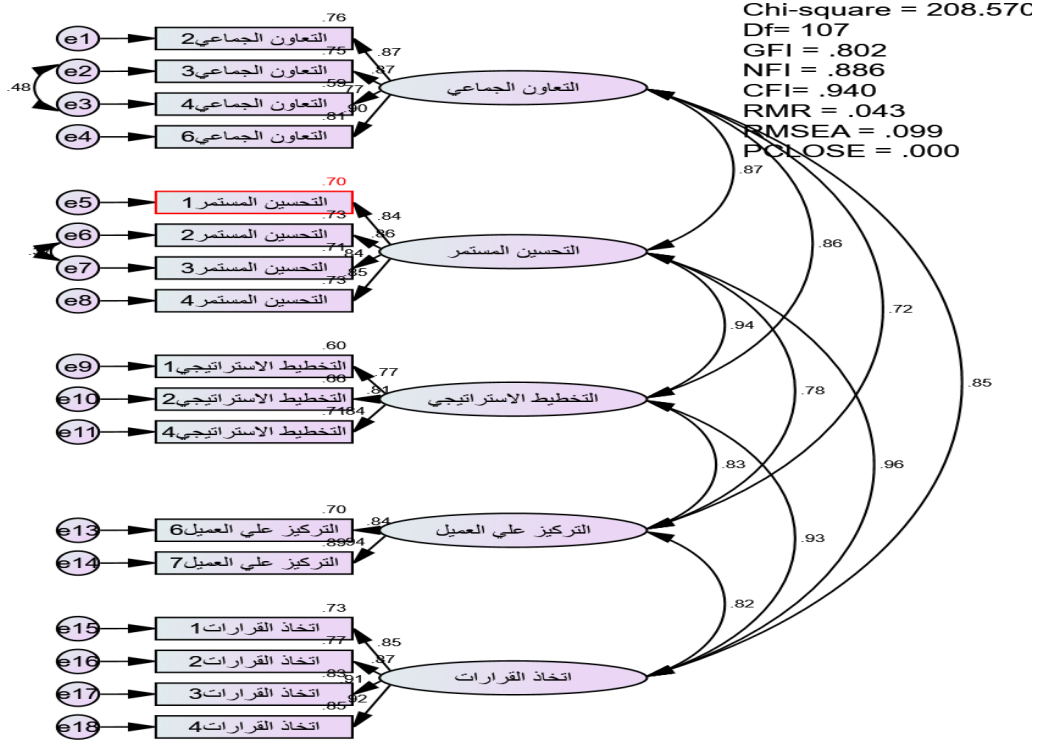
المصدر : اعداد الباحثة من الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70.

### التحليل العاملي التوكيدي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

شكل رقم (2/2/3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي (الموظفين)



المصدر : اعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

جدول (10/2/3) مؤشرات جودة المطابقة الموظفين

المؤشر	التقدير	النسبة المقبولة	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	208.570	--	--
درجات الحرية (DF)	107	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	1.949	Between 1 and 3	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.940	>0.95	مقبولة
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.046	<0.08	مقبولة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.099	<0.06	مقبولة
مؤشر توكرولويس (PClose)	0.000	>0.05	مقبولة

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) الجودة الشاملة تحقق شروط المطابقة التي حددها (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

### تحليل الاعتمادية والصلاحية لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العملي التوكيدي .

جدول رقم (11/2/3) تحليل الاعتمادية والصلاحية لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	التعاون الجماعي	التحسين المستمر	التخطيط الاستراتيجي	التركيز العملي	اتخاذ القرارات
التعاون الجماعي	0.926	0.758	0.697	0.931	<b>0.871</b>				
التحسين المستمر	0.919	<b>0.739</b>	0.897	0.921	0.819***	<b>0.860</b>			
التخطيط الاستراتيجي	0.852	<b>0.657</b>	0.859	0.855	0.821***	0.910***	<b>0.811</b>		
التركيز العملي	0.885	0.795	0.697	0.910	0.714***	0.759***	0.835***	<b>0.891</b>	
اتخاذ القرارات	0.939	<b>0.793</b>	0.897	0.943	0.835***	0.947***	0.927***	0.822***	<b>0.891</b>

p < \*\*\* p < 0.010 \*\* p < 0.050 \* p < 0.100 † Significance of Correlations:  
0.00

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70.

#### رابعاً : المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:

1. الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة (لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء)

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم. وذلك على النحو التالي:



جدول (12/2/3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاسئلة الدراسة

Std. deviation	Mean	أبعاد الدراسة
.888	3.50	رضا الزبون [يقوم البنك دوما بتلبية حاجات ورغبات الزبائن]
.895	3.71	رضا الزبون [يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة]
.880	3.33	رضا الزبون [يجمع البنك معلومات عن الزبائن لتحديد احتياجاتهم]
.848	3.90	رضا الزبون [يحرص البنك على تحسين صورته امام الزبائن واصحاب المصالح]
.977	3.00	رضا الزبون [فترة الانتظار مناسبة]
1.002	3.23	رضا الزبون [يعتبر البنك ان الزبون دائما على حق]
.996	3.56	رضا الزبون [يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة كل فترة]
.883	3.85	رضا الزبون [يعتمد البنك علي استخدام تكنواوجيا الاتصالات للتواصل في تقديم الخدمات]
.976	3.62	رضا الزبون [يتم تقديم خدمات متعددة لتغطية حاجات ورغبات الزبائن]
1.005	3.22	رضا الزبون [يستجيب البنك بسرعة الى أي شكوى مرفوعة من الزبائن]
.951	3.42	رضا الزبون [يوفر البنك معلومات كافية عن نشاطاته]
1.019	3.31	ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [التزام البنك بتقديم الخدمات المصرفية الموعودة للعملاء بالوقت المحدد]
1.036	3.54	ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [يحرص البنك على تقديم الخدمات المصرفية بطريقة صحيحة من اول مرة]
1.013	3.35	ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [يبدي البنك اهتماما خاصا بمشاكل واستفسارات العملاء]
1.008	3.32	ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [يحظى البنك بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها المصرفية]
1.084	3.31	ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [يحرص البنك على تقديم الخدمات المصرفية في الاوقات التي يعد فيها العملاء]
1.085	3.42	ابعاد جودة الخدمة (الاعتمادية) [يقدم البنك الخدمات بدرجة عالية من الدقة والموثوقية]
.973	3.89	الإستجابة [يقوم البنك باعلان عن الخدمات التي يقدمها]
1.042	3.49	الإستجابة [يرغب الموظفون في البنك بمساعدة العملاء دائما]
1.097	3.12	الإستجابة [يقوم البنك بالرد الفوري علي استفسارات وشكاوي العملاء]
1.024	3.50	الإستجابة [يبدي الموظفون في البنك الاستعداد الدائم للتعاون مع العملاء]
1.051	3.40	الإستجابة [يبسط البنك إجراءات العمل قدر الامكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمات]
1.048	3.23	الإستجابة [ينظم البنك اجتماعات دورية لضمان تقديم خدمات ممتازة]
.940	3.50	الضمان [يثق العملاء بخبرات ومهارات ومؤهلات الموظفين في البنك]
1.007	3.58	الضمان [يشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع البنك]
.940	3.78	الضمان [يتسم سلوك الموظفين في البنك بالأدب وحسن المعاملة مع العملاء]
.894	3.46	الضمان [يتابع الموظفون في البنك خدمات المقدمة للعملاء باستمرار]
.801	4.04	الضمان [يحافظ البنك على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء]

.967	3.68	الضمان [يتمتع الموظفون في البنك بالمعرفة والمهارة والخبرة المناسبة]
.938	3.55	الضمان [يتمتع البنك بسمة ومكانة جيدة لدى افراد المجتمع]
.881	3.82	الملموسية [يتمتع البنك بموقع ملائم ويسهل الوصول اليها بسرعة]
1.043	3.62	الملموسية [يملك البنك تجهيزات واجهزة ومعدات تقنية حديثة]
.738	4.05	الملموسية [يحرص الموظفون في البنك على درجة عالية من النظافة وحسن الهدام والمظهر]
.942	3.82	الملموسية [يوفر البنك صالات انتظار نظيفة ومكيفة]
1.018	3.39	الملموسية [يملك البنك دورات مياه صحيه ونظيفة]
.966	3.74	الملموسية [يضع البنك لوحات وعلامات ارشادية تسهل الوصول الى الاقسام والشعب المختلفة.]
1.022	3.68	الملموسية [الممرات والطرق في البنك واسعة ومريحة وبما يضمن تنقل العملاء دون صعوبة]
1.027	3.28	التعاطف [يضع البنك مصالح العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين]
.983	3.27	التعاطف [يتولى البنك العملاء اهتماما وانتباها فرديا]
1.067	3.28	التعاطف [تناسب "تلائم" اوقات عمل البنك كافة العملاء]
.953	3.55	التعاطف [يعطي الموظفون في البنك الوقت الكافي للعملاء]
1.007	3.20	التعاطف [يملك الموظفون في البنك المعرفة والدراية باحتياجات ورغبات المرضى.]
.887	3.62	التعاطف [يراعي البنك العادات والتقاليد والاعراف السائدة في المجتمع.]
.964	3.41	التعاطف [يوضح الموظفون في البنك للعملاء المشاكل المصرفية التي يعانون منها بطريقة واضحة ويفهمها العميل]
.952	3.43	التعاطف [يصغى الموظفين في البنك بشكل كامل الى شكاوي العملاء]
Std. Deviation	Mean	الأبعاد
.66636	3.1963	التعاطف
.69840	3.3920	رضا الزبون
.76737	3.8995	الاعتمادية
.82068	3.3008	الملموسية
.68400	3.4997	الضمان

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان كل الأبعاد تفوق الوسط الفرضي (3) حيث نجد انه جاء في المرتبة الاولى الاعتمادية وفي المرتبة الأخيرة جاء التعاطف وبشكل عام يتبين أن مستوى لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء في المؤسسات مكان التطبيق من وجهة نظر عينة الدارسة مرتفع.

الجدول (13/2/3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاسئلة الدراسة (الموظفين)

Std. Deviation	Mean	أبعاد الدراسة
.596	4.54	معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل) [يعتبر البنك رضا العميل متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد]
.919	4.01	معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل) [يعمل البنك على توفير بيئة العمل المناسبة]
.995	3.61	معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل) [يعمل البنك على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه العميل]
.964	3.87	معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل) [يسعى البنك باستمرار للتعرف على مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم]
1.041	3.75	معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل) [يهتم البنك بأراء واقتراحات العميل تجاه الخدمات المقدمة]
.938	3.88	معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل) [يهتم البنك بمطالب واحتياجات العملاء]
.919	3.99	معايير إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي) [تعمل إدارة البنك بتشكيل لجنة لوضع استراتيجيات]
.941	3.99	معايير إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي) [يسعى البنك باستمرار الى تحسين جودة الخدمات المقدمة]
.978	3.89	معايير إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي) [يعمل البنك على متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء]
.999	3.79	معايير إدارة الجودة (التخطيط الاستراتيجي) [تعمل إدارة البنك على دقة وضع خطط طويلة الاجل]
.909	3.92	معايير إدارة الجودة (التحسين المستمر) [يحرص البنك على ادخال تحسينات مستمرة في عملياته]
.943	3.84	معايير إدارة الجودة (التحسين المستمر) [يستجيب البنك للمتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية]
1.000	3.75	معايير إدارة الجودة (التحسين المستمر) [يعمل البنك على متابعة التغيرات الحاصلة في السوق]
1.007	3.84	معايير إدارة الجودة (التحسين المستمر) [يهتم البنك بالبحث والتطوير من اجل التحسين المستمر في خدماته]
1.010	3.71	معايير إدارة الجودة (التحسين المستمر) [يطور البنك في هيكله التنظيمي باستمرار لتسهيل اجراء العمليات البنكية.]
.895	3.97	معايير إدارة الجودة (اتخاذ القرارات) [يسعى البنك الى تحديث المعلومات باستمرار.]
.927	3.88	معايير إدارة الجودة (اتخاذ القرارات) [يسعى البنك لتخفيض التكلفة ووقت تقديم الخدمة]
1.014	3.81	معايير إدارة الجودة (اتخاذ القرارات) [يوفر البنك المعلومات في الوقت والمكان المناسبين لاتخاذ القرارات]
.931	3.80	معايير إدارة الجودة (اتخاذ القرارات) [يسعى البنك لتوفير المعلومات]

		الكمية والنوعية المناسبة لاتخاذ القرار]
1.028	3.67	معايير إدارة الجودة (اتخاذ القرارات) [يوفر البنك المعلومات المتجددة عن البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات الحاصلة فيها]
.987	3.72	معايير إدارة الجودة (التعاون الجماعي) [يتيح البنك الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم]
1.156	3.52	معايير إدارة الجودة (التعاون الجماعي) [يعمل البنك على مشاركة العاملين في وضع السياسات واستراتيجيتها]
1.110	3.51	معايير إدارة الجودة (التعاون الجماعي) [يشرك البنك الموظفين في عملية اتخاذ القرار]
.968	3.71	معايير إدارة الجودة (التعاون الجماعي) [يؤكد البنك على انجاز العمل بروح الفريق]
1.036	3.68	معايير إدارة الجودة (التعاون الجماعي) [تسود اجواء مريحة في البنك لفريق العمل]
Std. Deviation	Mean	
.77588	3.4628	اتخاذ القرارات
.84949	3.7449	التركيز علي العميل
.68706	3.3412	التخطيط الاستراتيجي
.82169	3.6942	التحسين المستمر
.83521	3.3005	التعاون الجماعي

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان كل الأبعاد تفوق الوسط الفرضي (3) حيث نجد انه جاء في المرتبة الاولى التركيز علي العميل وفي المرتبة الأخيرة جاء التعاون الجماعي وبشكل عام يتبين أن مستوى لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين في المؤسسات مكان التطبيق من وجهة نظر عينة الدارسة مرتفع.

#### خامساً: تحليل الارتباط :

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، فكما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (14/2/3) تحليل الارتباط لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء

رضا الزبون	التعاطف	الضمان	الملموسية	الاعتمادية		
.567**	.765**	.681**	.636**	1	Pearson Correlation	الاعتمادية
.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
74	74	74	74	74	N	
.661**	.703**	.726**	1	.636**	Pearson Correlation	الملموسية
.000	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
74	74	74	74	74	N	
.715**	.804**	1	.726**	.681**	Pearson Correlation	الضمان
.000	.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
74	74	74	74	74	N	
.673**	1	.804**	.703**	.765**	Pearson Correlation	التعاطف
.000		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
74	74	74	74	74	N	
1	.673**	.715**	.661**	.567**	Pearson Correlation	رضا الزبون
	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
74	74	74	74	74	N	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات . (AMOS V 25) 2021.

جدول رقم (15/2/3) تحليل الارتباط لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين

التعاون الجماعي	التحسين المستمر	التخطيط الاستراتيجي	التركيز علي العميل	اتخاذ القرارات		
.873**	.976**	.969**	.865**	1	Pearson Correlation	اتخاذ القرارات
.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
.764**	.811**	.889**	1	.865**	Pearson Correlation	التركيز علي العميل
.000	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
.873**	.956**	1	.889**	.969**	Pearson Correlation	التخطيط الاستراتيجي
.000	.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
.863**	1	.956**	.811**	.976**	Pearson Correlation	التحسين المستمر
.000		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
1	.863**	.873**	.764**	.873**	Pearson Correlation	التعاون الجماعي
	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات AMOS V 25) 2021.

#### سادساً: اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity ، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor(VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (15/2/3) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (16/2/3) اختبارات التوزيع الطبيعي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
3.903	.256	التعاطف
2.555	.391	الاعتمادية
2.375	.421	الملموسية
3.342	.299	الضمان

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10).

كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة ابعادها كانت الطبيعية . حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الاجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة .

الجدول (17/2/3) اختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر العملاء

رضا الزبون	التعاطف	الضمان	الملموسية	الاعتمادية		
74	74	74	74	74		N
3.3920	3.1963	3.4997	3.3008	3.8995	Mean	Normal Parameters <sup>a,b</sup>
.69840	.66636	.68400	.82068	.76737	Std. Deviation	
.046	.071	.051	.087	.058	Absolute	Most Extreme Differences
.046	.071	.046	.047	.058	Positive	
-.039	-.062	-.051	-.087	-.058	Negative	
.046	.071	.051	.087	.058		Test Statistic
.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>		Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

الجدول (18/2/3) اختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق معايير إدارة الجودة من وجهة نظر الموظفين

التعاون الجماعي	التحسين المستمر	التخطيط الاستراتيجي	التركيز على العميل	اتخاذ القرارات		
97	97	97	97	97		N
3.3005	3.6942	3.3412	3.7449	3.4628	Mean	Normal Parameters <sup>a,b</sup>
.83521	.82169	.68706	.84949	.77588	Std. Deviation	
.142	.159	.137	.166	.152	Absolute Positive	Most Extreme Differences
.072	.091	.077	.092	.083	Negative	
-.142	-.159	-.137	-.166	-.152		
.142	.159	.137	.166	.152		Test Statistic
.000c	.000c	.000c	.000c	.000c		Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ )

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ ) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة أبعاد كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2016). وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.



## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

### أولاً : نمذجة المعادلة البنائية :

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

### ثانياً : تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

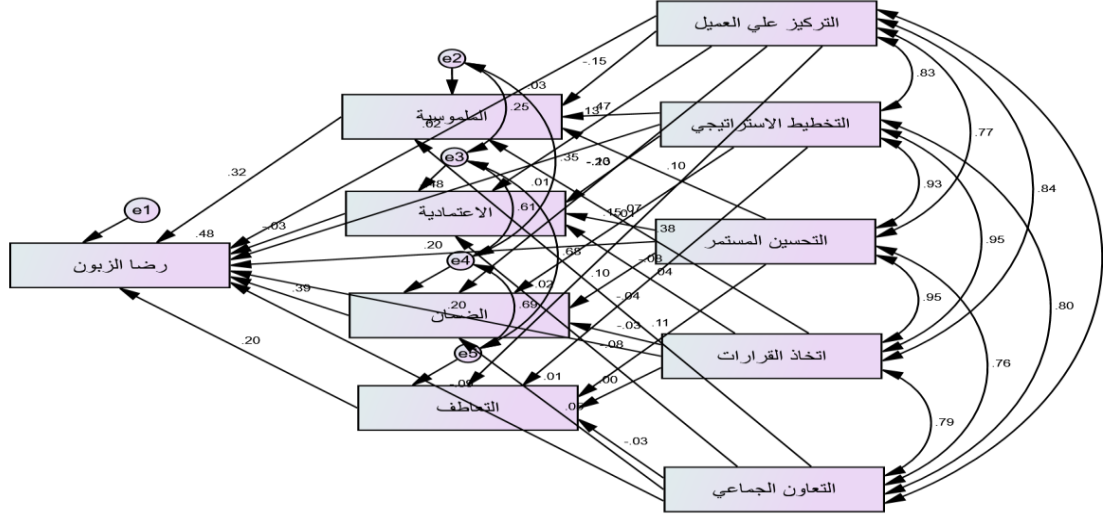
ويستخدم تحليل المسار فيما يمثلاً لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: العلاقة بين تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات المباشرة)

الشكل (1/3/3) العلاقة بين تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات المباشرة)



المصدر : إعداد الباحثة من

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (1/3/3) مؤشرات جودة النموذج من تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات المباشرة)

المؤشر	التقدير	النسبة المقبولة	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	8.656	--	--
درجات الحرية (DF)	1	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	8.656	Between 1 and 3	مقبولة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.995	>0.95	جيدة
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.045	<0.08	مقبولة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.149	<0.06	متوسطة
مؤشر توكرولويس (PClose)	0.022	>0.05	متوسطة

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

من خلال بيانات الشكل (1/3/3) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي 0.48 مما يؤكد علي ان ابعاد الجودة الشاملة تؤثر بنسبة 0.48% حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.52% وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (2/3/3) قيم تحليل المسار من تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات المباشرة)

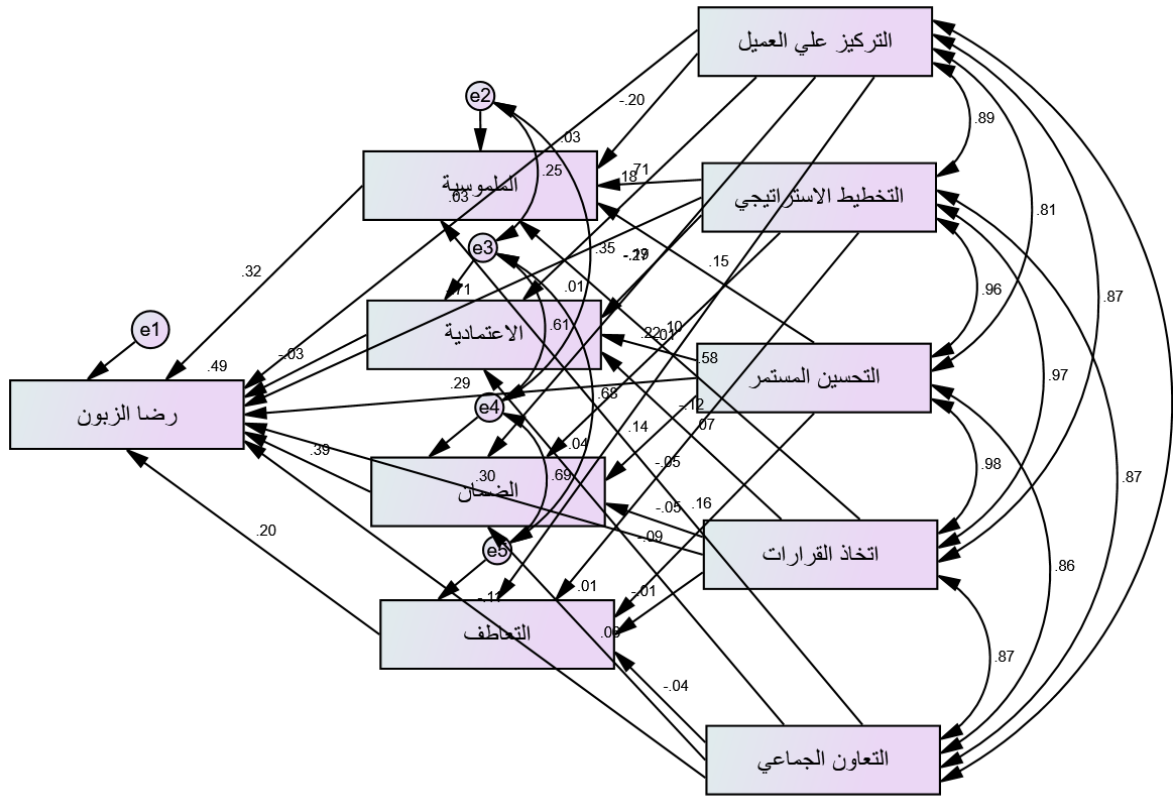
	P	C.R.	S.E.	Estimate		جودة الخدمات
لا يوجد تأثير	0.506	-0.664	0.293	-0.195	التركيز علي العميل	الملموسية
لا يوجد تأثير	0.229	1.202	0.702	0.844	التخطيط الاستراتيجي	الملموسية
لا يوجد تأثير	0.805	0.247	0.622	0.154	التحسين المستمر	الملموسية
لا يوجد تأثير	0.449	-0.757	0.807	-0.611	اتخاذ القرارات	الملموسية
لا يوجد تأثير	0.828	-0.217	0.225	-0.049	التعاون الجماعي	الملموسية
لا يوجد تأثير	0.548	0.601	0.249	0.149	التركيز علي العميل	الاعتمادية
لا يوجد تأثير	0.746	-0.324	0.596	-0.193	التخطيط الاستراتيجي	الاعتمادية
لا يوجد تأثير	0.982	-0.023	0.528	-0.012	التحسين المستمر	الاعتمادية
لا يوجد تأثير	0.929	0.089	0.685	0.061	اتخاذ القرارات	الاعتمادية
لا يوجد تأثير	0.69	-0.399	0.191	-0.076	التعاون الجماعي	الاعتمادية
لا يوجد تأثير	0.371	-0.894	0.212	-0.19	التركيز علي العميل	الضمان
لا يوجد تأثير	0.711	0.371	0.508	0.188	التخطيط الاستراتيجي	الضمان
لا يوجد تأثير	0.817	0.231	0.45	0.104	التحسين المستمر	الضمان
لا يوجد تأثير	0.952	-0.06	0.584	-0.035	اتخاذ القرارات	الضمان
لا يوجد تأثير	0.795	0.26	0.163	0.042	التعاون الجماعي	الضمان

لا يوجد تأثير	0.741	0.331	0.241	0.08	التركيز علي العميل	<---	التعاطف
لا يوجد تأثير	0.837	-0.205	0.577	-0.118	التخطيط الاستراتيجي	<---	التعاطف
لا يوجد تأثير	0.805	0.247	0.511	0.126	التحسين المستمر	<---	التعاطف
لا يوجد تأثير	0.993	-0.008	0.664	-0.006	اتخاذ القرارات	<---	التعاطف
لا يوجد تأثير	0.866	-0.169	0.185	-0.031	التعاون الجماعي	<---	التعاطف
لا يوجد تأثير	0.804	-0.248	0.11	-0.027	الاعتمادية	<---	رضا الزبون
يوجد تأثير	0.004	2.866	0.141	0.405	الضمان	<---	رضا الزبون
لا يوجد تأثير	0.893	0.134	0.166	0.022	التركيز علي العميل	<---	رضا الزبون
لا يوجد تأثير	0.108	-1.608	0.396	-0.637	التخطيط الاستراتيجي	<---	رضا الزبون
لا يوجد تأثير	0.517	0.648	0.341	0.221	التحسين المستمر	<---	رضا الزبون
لا يوجد تأثير	0.588	0.541	0.447	0.242	اتخاذ القرارات	<---	رضا الزبون
لا يوجد تأثير	0.523	-0.638	0.124	-0.079	التعاون الجماعي	<---	رضا الزبون
يوجد تأثير	0.016	2.405	0.1	0.241	الملموسية	<---	رضا الزبون
لا يوجد تأثير	0.229	1.204	0.156	0.188	التعاطف	<---	رضا الزبون

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

الفرضية الرابعة: تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات غير المباشرة)

الشكل (2/3/3) العلاقة بين تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية (العلاقات غير المباشرة)



المصدر : إعداد الابحثة من الدراسة الميدانية (2021م)

### مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (3/3/3) مؤشرات جودة النموذج من تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية

المؤشر	التقدير	النسبة المقبولة	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	8.656	--	--
درجات الحرية (DF)	1	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	8.656	Between 1 and 3	Excellent
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.995	>0.95	Need More DF
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.045	<0.08	Excellent
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.149	<0.06	Excellent
مؤشر توكر لويس (PClose)	0.022	>0.05	Excellent

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.  
من خلال بيانات الشكل (2/3/3) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي 0.49 مما يؤكد علي ان ابعاد الجودة الشاملة تؤثر بنسبة 49% حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 51% وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4/3/3) قيم تحليل المسار من تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية

P	C.R.	S.E.	Estimate		
0.507	- 0.663	0.293	-0.195	التركيز علي العميل	الملموسية <---
0.23	1.2	0.703	0.844	التخطيط الاستراتيجي	الملموسية <---
0.805	0.247	0.623	0.154	التحسين المستمر	الملموسية <---
0.45	- 0.756	0.809	-0.611	اتخاذ القرارات	الملموسية <---
0.828	- 0.217	0.226	-0.049	التعاون الجماعي	الملموسية <---
0.549	0.6	0.249	0.149	التركيز علي العميل	الاعتمادية <---
0.746	- 0.324	0.597	-0.193	التخطيط الاستراتيجي	الاعتمادية <---
0.982	- 0.023	0.528	-0.012	التحسين المستمر	الاعتمادية <---
0.929	0.089	0.686	0.061	اتخاذ القرارات	الاعتمادية <---
0.69	- 0.398	0.192	-0.076	التعاون الجماعي	الاعتمادية <---
0.372	- 0.893	0.212	-0.19	التركيز علي العميل	الضمان <---
0.711	0.37	0.509	0.188	التخطيط الاستراتيجي	الضمان <---
0.818	0.231	0.45	0.104	التحسين المستمر	الضمان <---
0.952	-0.06	0.585	-0.035	اتخاذ القرارات	الضمان <---
0.795	0.26	0.163	0.042	التعاون الجماعي	الضمان <---
0.741	0.33	0.241	0.08	التركيز علي العميل	التعاطف <---
0.838	- 0.205	0.578	-0.118	التخطيط الاستراتيجي	التعاطف <---
0.805	0.247	0.512	0.126	التحسين المستمر	التعاطف <---
0.993	- 0.008	0.665	-0.006	اتخاذ القرارات	التعاطف <---

0.866	-	0.186	-0.031	التعاون الجماعي	<---	التعاطف
	0.169					
0.805	-	0.11	-0.027	الاعتمادية	<---	رضا الزبون
	0.247					
0.004	2.861	0.142	0.405	الضمان	<---	رضا الزبون
0.893	0.134	0.166	0.022	التركيز علي العميل	<---	رضا الزبون
0.108	-	0.397	-0.637	التخطيط الاستراتيجي	<---	رضا الزبون
	1.605					
0.517	0.647	0.342	0.221	التحسين المستمر	<---	رضا الزبون
0.589	0.54	0.447	0.242	اتخاذ القرارات	<---	رضا الزبون
0.524	-	0.124	-0.079	التعاون الجماعي	<---	رضا الزبون
	0.637					
0.016	2.402	0.1	0.241	الملموسية	<---	رضا الزبون
0.229	1.202	0.156	0.188	التعاطف	<---	رضا الزبون

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

اولا: العلاقات غير المباشرة (الملموسية)

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على اسلوب (bootstrap) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوي (5000) (perform bootstrap). وايضا عند مستوي 95% (Bias-corrected confidence intervals) فيما يلي قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects) موضحة في الجدول التالي.

الملموسية	اتخاذ القرارات	التركيز علي العميل	التخطيط الاستراتيجي	التحسين المستمر	التعاون الجماعي	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الملموسية
.000	-.356	-.113	.491	.089	-.028	رضا الزبون

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط جودة الخدمات المصرفية كشرط لتحقيق رضا الزبون وكنتيجة إدارة الجودة تمت الاستعانة باختبار

bootstrap (Indirect Effects - Two Tailed Significance).

Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)					
	التعاون الجماعي	التحسين المستمر	التخطيط الاستراتيجي	التركيز علي العميل	اتخاذ القرارات
الملموسية	0	0	0	0	0
رضا الزبون	-0.249	-0.661	-0.315	-0.387	-1.099
Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)					

model)					
التعاون الجماعي	التحسين المستمر	التخطيط الاستراتيجي	التركيز على العميل	اتخاذ القرارات	
0	0	0	0	0	الملموسية
0.146	0.928	1.466	0.208	0.625	رضا الزبون
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)					
التعاون الجماعي	التحسين المستمر	التخطيط الاستراتيجي	التركيز على العميل	اتخاذ القرارات	
...	...	...	...	...	الملموسية
0.809	0.75	0.325	0.59	0.597	رضا الزبون

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.  
من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان الملموسية لا تتوسط العلاقة الجزئية بين الجودة الشاملة و رضا الزبون لان قيمة العلاقات غير المباشرة في حدها الاعلى والادني تمر بالصفير، وقيمة مستوي المعنوية اعلى من 0.05.

### ثانيا: العلاقات غير المباشرة (الاعتمادية)

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على اسلوب (bootstrap) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوي (5000) (perform bootstrap).  
وايضا عند مستوي 95% (Bias-corrected confidence intervals) فيما يلي قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects) موضحة في الجدول التالي.

### Indirect Effects (Group number 1 - Default model) جدول (5/3/3)

الاعتمادية	اتخاذ القرارات	التركيز على العميل	التخطيط الاستراتيجي	التحسين المستمر	التعاون الجماعي
.000	.000	.000	.000	.000	.000
.000	.032	.077	-.100	-.006	-.040

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط جودة الخدمات المصرفية كشرط لتحقيق رضا الزبون وكنتيجة إدارة الجودة تمت الاستعانة باختبار (Indirect Effects - Two ) bootstrap (Tailed Significance).



Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)					
اتخاذ القرارات	التركيز علي العميل	التخطيط الاستراتيجي	التحسين المستمر	التعاون الجماعي	
0	0	0	0	0	الاعتمادية
-0.796	-0.141	-0.888	-0.508	-0.242	رضا الزبون
Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)					
اتخاذ القرارات	التركيز علي العميل	التخطيط الاستراتيجي	التحسين المستمر	التعاون الجماعي	
0	0	0	0	0	الاعتمادية
0.822	0.231	0.508	0.572	0.265	رضا الزبون
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)					
اتخاذ القرارات	التركيز علي العميل	التخطيط الاستراتيجي	التحسين المستمر	التعاون الجماعي	
...	...	...	...	...	الاعتمادية
0.998	0.571	0.729	0.92	0.782	رضا الزبون

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.  
من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان الاعتمادية لا تتوسط العلاقة الجزئية بين الجودة الشاملة و رضا الزبون لان قيمة العلاقات غير المباشرة في حدها الاعلي والادني تمر بالصفير، وقيمة مستوي المعنوية اعلي من 0.05.

ثالثا: العلاقات غير المباشرة (الضمان)  
وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على اسلوب (bootstrap) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوي (5000) (perform bootstrap).  
وايضا عند مستوي 95% (Bias-corrected confidence intervals) فيما يلي قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects) موضحة في الجدول التالي.

جدول Indirect Effects (Group number 1 - Default model) (6/3/3)

الضمان	اتخاذ القرارات	التركيز علي العميل	التخطيط الاستراتيجي	التحسين المستمر	التعاون الجماعي	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	الضمان
.000	-.026	-.141	.140	.077	.032	رضا الزبون

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط جودة الخدمات المصرفية كشرط لتحقيق رضا الزبون وكننتيجة إدارة الجودة تمت الاستعانة باختبار bootstrap (Indirect Effects - Two Tailed) (Significance).

Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)					
التعاون الجماعي	التحسين المستمر	التخطيط الاستراتيجي	التركيز علي العميل	اتخاذ القرارات	
0	0	0	0	0	الضمان
-0.26	-0.46	-0.721	-0.347	-0.717	رضا الزبون
Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)					
التعاون الجماعي	التحسين المستمر	التخطيط الاستراتيجي	التركيز علي العميل	اتخاذ القرارات	
0	0	0	0	0	الضمان
0.261	0.779	1.116	0.133	0.917	رضا الزبون
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)					
التعاون الجماعي	التحسين المستمر	التخطيط الاستراتيجي	التركيز علي العميل	اتخاذ القرارات	
...	...	...	...	...	الضمان
0.896	0.73	0.657	0.379	...	رضا الزبون

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.  
من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان الضمان لا تتوسط العلاقة الجزئية بين الجودة الشاملة و رضا الزبون لان قيمة العلاقات غير المباشرة في حدها الاعلي والادني تمر بالصفير، وقيمة مستوي المعنوية اعلي من 0.05.

رابعاً: العلاقات غير المباشرة (التعاطف) وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على اسلوب (bootstrap) بغرض احتساب قيمة العلاقات غير المباشرة عند مستوي (5000) (perform bootstrap).  
وايضا عند مستوي 95% (Bias-corrected confidence intervals) فيما يلي قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects) موضحة في الجدول التالي.

جدول (7/3/3) Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

التعاطف	اتخاذ القرارات	التركيز علي العميل	التخطيط الاستراتيجي	التحسين المستمر	التعاون الجماعي
.000	.000	.000	.000	.000	.000
.000	-.004	.057	-.084	.090	-.022

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط جودة الخدمات المصرفية كشرط لتحقيق رضا الزبون وكننتيجة إدارة الجودة تمت الاستعانة باختبار bootstrap (Indirect Effects - Two Tailed) (Significance).

Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)					
---	--	--	--	--	--

0	0	0	0	0	التعاطف
-0.701	-0.225	-0.996	-0.443	<u>-0.287</u>	رضا الزبون
Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)					
اتخاذ القرارات	علي	التركيز العميل	التخطيط الاستراتيجي	التحسين المستمر	التعاون الجماعي
0	0	0	0	0	التعاطف
0.897	0.31	0.832	0.695	0.203	رضا الزبون
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)					
اتخاذ القرارات	علي	التركيز العميل	التخطيط الاستراتيجي	التحسين المستمر	التعاون الجماعي
...	...	...	...	...	التعاطف
0.956	0.789	0.801	0.813	0.825	رضا الزبون

المصدر : إعداد الباحثة من مخرجات (AMOS V 25) 2021.  
من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان التعاطف لا تتوسط العلاقة الجزئية بين الجودة الشاملة و رضا الزبون لان قيمة العلاقات غير المباشرة في حدها الاعلي والادني تمر بالصفري، وقيمة مستوي المعنوية اعلي من 0.05.

## النتائج

- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التركيز على العميل في رضا الزبون
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في رضا الزبون
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرار في رضا الزبون
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في رضا الزبون.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الملموسية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الاعتمادية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الامان
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الإستجابة
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في التعاطف.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الملموسية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الاعتمادية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الامان
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الإستجابة
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في التعاطف
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الملموسية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الاعتمادية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الامان
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الإستجابة
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في التعاطف
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية اتخاذ القرارات في الملموسية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية اتخاذ القرارات في الاعتمادية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية اتخاذ القرارات في الامان
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية اتخاذ القرارات في الإستجابة
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية اتخاذ القرارات في التعاطف
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الملموسية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الاعتمادية
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الامان
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الإستجابة
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في التعاطف.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الملموسية في رضا الزبون .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الاعتمادية في رضا الزبون .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الامان في رضا الزبون .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الإستجابة في رضا الزبون .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاطف في رضا الزبون .

## الخلاصة :

في هذا الفصل قمنا بتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال التعرف خصائص عينة الدراسة ، ونتائج التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي ، ومعرفة الارتباط بين المتغيرات وتم إختبار الفروض والحصول على نتائج سيتم مناقشتها في الفصل التالي مع وضع جملة من التوصيات .

## الفصل الرابع

(ملخص ومناقشة النتائج)

## تمهيد :

بعد تحليل البيانات في الفصل السابق يتناول هذا الفصل ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي لهذه الدراسة ومناقشة النتائج على ضوء البحوث السابقة ثم وضع الآثار النظرية والعلمية المترتبة ووضع القيود وعرض جملة من التوصيات ومجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة وأخيرا يتم إجراء الإستنتاج العام للدراسة .

- تم الحصول على بيانات هذه الدراسة عن طريق الاستبانة الموجه لعينة من الموظفين والعملاء في المصارف السودانية بولاية الخرطوم ،حيث تم توزيع عدد (120) للعملاء و (100) للموظفين .عن طريق اليد و (Googel Diver) وتم الإستلام بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبانات المستردة (90) بنسبة (75%) للعملاء و (98) وبنسبة (98%) للموظفين من إجمالي الاستبانات الموزعة ،والاستبانات التي لم تسترد (30) استبانته بنسبة (25%) للعملاء ، و (2) استبانة بنسبة (2%) للموظفين . بينما بلغ عدد الاستبانات الغير صالح للتحليل (16) بنسبة (13%) للعملاء ، و(1) بنسبة (1%) للموظفين . بلغ عدد الاستبانات صالحة للتحليل (16) استبانته بنسبة (61%) للعملاء ، و(97) بنسبة (97%) للموظفين . أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (171) استبانة لكلا من العملاء والموظفين استبانة بنسبة (77.7%) من إجمالي الاستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبيان المستخدمة في جميع بيانات الدراسة الميدانية .

- حيث تم إستخدام البرنامج الإحصائي (AMOS,25) بغرض اختبار فروض الدراسة عن طريق أسلوب تحليل المسار للإجابة على أسئلة البحث الرئيسية التالية : : ما أثر تطبيق معايير الجودة في جودة الخدمات ؟ ما أثر تطبيق معايير الجودة في جودة الخدمات ؟ ما أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية في رضا الزبون ؟

## أولاً: ملخص النتائج

أشارت نتائج الدراسة ان المصارف السودانية بولاية الخرطوم تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بابعادها (التركيز على الزبون ، التخطيط الاستراتيجي ،التحسين المستمر ، التعاون الجماعي) ووضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر على جودة الخدمات من خلال بعد الضمان والملموسية على رضا الزبون ، وعدم وجود أثر لبعد رضا الزبون وبين بعدي (الاعتمادية والتعاطف ) وايضا عدم وجود أثر بين أبعاد جودة الخدمة (الملموسية ، الاعتمادية ،الضمان ، التعاطف ) مع معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل ، التخطيط الاستراتيجي ،التحسين المستمر اتخاذ القرار ، التعاون الجماعي ) ، أي ان هناك أثر(جزئي) لتطبيق معايير إدارة الجودة واثرها في رضا الزبون في ظل جودة الخدمات المصرفية . وأظهرت النتائج أن (الملموسية ،والتعاطف ، والاعتمادية ، الضمان ) لا تتوسط العلاقة بين معايير إدارة الجودة ورضا الزبون .

## ثانياً: مناقشة النتائج

تم إجراء التحليل العاملي الإستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف إكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات ،ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزيع عليها العبارات التي تقسي كل متغير حسب إنحرافه المعياري عن الوسط الحسابي ،بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة بين المتغيرات في العوامل الاخرى ،ويتم استخدام حزمة برنامج التحليل لكل متغير على حدة .

كما إتمتت الدراسة في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على أسلوب معادلة النمذجة البنائية (AMOSV25) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسة من العلاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات ،وبالتحديد أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة



مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة .

### 1. مستوى إدراك تطبيق معايير إدارة الجودة

إتضح من تحليل الدراسة أن معايير إدارة الجودة تمارس بخمسة أبعاد (التركيز على العميل ،التخطيط الإستراتيجي ، التحسين المستمر إتخاذ القرارات ،التعاون الجماعي ) وأن مستوى إدراك تطبيق معايير إدارة الجودة بها كان بشكل عام مرتفع حيث أن إتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو اغلب العبارات التي تقيس متغير الدراسة ، إلا أن إدراك الأبعاد متفاوتة بشكل بسيط حسب متوسطات الممارسات لتلك الأبعاد ، فقد جاء بعد التركيز على العميل بالمرتبة الأولى وذلك يعود للدور الفعال الذي يلعبه العميل في المصارف والمعرفة التامة للموظفين بتلك الأهمية ، كما جاء بعد التعاون الجماعي في المرتبة الأخيرة وذلك ربما يجب على الاداره العليا أن تقدم لهم دورات وتدريبات لتعلم القيادة ومهارات التعامل مع الفريق ، وهذه الدراسة اتفقت مع دراسة ( حاج أحمد،2019)

### 2. أبعاد جودة الخدمة

توصلت الدراسة أن أبعاد جودة الخدمة تمارس بأربعة ابعاد ( التعاطف ، الاعتماد ، الملموسية ، الضمان ) تطبيق معايير إدارة الجودة واثره على رضا الزبون في ظل جودة الخدمات كان مرتفعاً بشكل عام حيث أن إتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو أغلب العبارات التي تقيس متغير الدراسة ، إلا أن إدراك الأبعاد متفاوتة بشكل بسيط حسب متوسطات الممارسات لتلك الأبعاد ،فقد جاء بعد الإعتمادية في المرتبة الاولى والتعاطف في المرتبة الأخيرة .وهذه الدراسة اتفتت مع دراسة (Gentiana Mjaku,2020) وايضا مع ( M. Setiawan et al,2018)

### 3. مناقشة نتائج اختبار الفرض الرئيسي الاول : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

لتطبيق معايير إدارة الجودة في رضا الزبون ؟

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التركيز على العميل في رضا الزبون
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في رضا الزبون

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرار في رضا الزبون
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في رضا الزبون

إختبر هذا الفرض علاقة وتأثير معايير إدارة الجودة و رضا الزبون وأظهرت النتائج واقع تحليل البيانات بأنه يوجد علاقة (جزئية) ذات تأثير معنوي بين أبعاد معايير إدارة الجود الشاملة و رضا الزبون ويرجع سبب العلاقة الجزئية الى أنه لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد معايير إدارة الجودة (التركيز على العميل ، التخطيط الاستراتيجي ،التحسين المستمر ،إتخاذ القرارات ، التعاون الجماعي ) وبين رضا الزبون ،وهذا مؤشر يدل بأن هذه الممارسات قد لا تكون سبب مباشر في خلق روح لبتعاون الايجابي المشترك ما بين الموظفين داخل المصارف قيد الدراسة عدم شعورهم بالولاء تجاهها أو انهم جزء من منظومة المصرف وبالتالي لا يبذلون المزيد من الجهد والسعي لايجاد الحلول والابتكارات لمشكلات العمل ، وقد يرجع السبب أيضاً الى أن المصارف المبحوثة ربما لا تحرص على تقديم برامج تدريبية و تطويرية تساعد على خلق الفهم والمعرفة بين الموظفين والعملاء فقد اتفقت الدراسة مع (هاشم محمد علي ،2020م) وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم وإلتزام الإدارة العليا ،التحسين المستمر ، إتخاذ القرارات بناء على الحقائق ) وتحسين أداء العاملين في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس الاتحادية ، ولم تتفق مع دراسة (قاسم ،2015) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، حيث تبين أن التخطيط الاستراتيجي الشامل، مشاركة وتمكين العاملين، والتحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر والأبرز في الإبداع التكنولوجي مما تقدم نستنتج أن :

- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التركيز على العميل في رضا الزبون )
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون )
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في رضا الزبون )
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرار في رضا الزبون )

❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في رضا الزبون )

5. مناقشة نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير الجودة في جودة الخدمات .

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الملموسية
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الاعتمادية
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الامان
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الإستجابة
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في التعاطف.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الملموسية
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الاعتمادية
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الامان
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الإستجابة
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في التعاطف
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الملموسية
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الاعتمادية
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الامان
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الإستجابة
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في التعاطف
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الملموسية .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الاعتمادية.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الامان
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الإستجابة.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في التعاطف.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الملموسية .

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الاعتمادية .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الامان .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الإستجابة .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في التعاطف.

إختبر هذا الفرض تأثير معايير إدارة الجودة على أبعاد الجودة الشاملة واطهرت نتائج الدراسة من واقع التحليل الإحصائي المستخدم لبيانات الدراسة أنه توجد علاقة (جزئية ) بين معايير إدارة الجودة الشاملة ابعادها ( التركيز على العميل ، التخطيط الاستراتيجي ،التحسين المستمر ،إتخاذ القرارات ، التعاون الجماعي ) وبين أبعاد جودة الخدمة (التعاطف ، الاعتماد ، الملموسية ، الضمان) ويرجع سبب العلاقة الجزئية الى أنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين معايير إدارة الجودة الشاملة ابعادها ( التركيز على العميل ، التخطيط الاستراتيجي ،التحسين المستمر ،إتخاذ القرارات ، التعاون الجماعي ) وبين أبعاد جودة الخدمة (التعاطف ، الاعتماد ، الملموسية ، الضمان) وهذا مؤشر بأن هذه الممارسات قد لا تكون سبباً مباشراً و قد يرجع السبب لهذه النتيجة في عدم أهتمام المصارف المبحوثة بتحفيز الموظفين وترغيبهم على متابعة الأنشطة التي يقوم بها المصرف وتشجيعهم على الحضور اللقاءات والندوات الغير رسمية الذي يعقدها وهذا بدوره سينعكس على نشر الوعي والمعرفة بأهداف وقيم تطبيق معايير الجودة واتفقت الدراسة مع دراسة ( م. خانم نوري كاكه حمه ،2015) قد توصل الباحث الى وجود علاقة ارتباط معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل ، التخطيط الاستراتيجي ، التحسين المستمر ،المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات ،والتعاون الجماعي ) على الاداء المالي للمصرف . ولم تتفق مع دراسة (عوض عبدالله ،2019) توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر ،التركيز على العميل ، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات ) وجودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الملموسية ،لاعتمادية ،الإستجابة والامان ) بالبنك الزراعي السوداني . نستنتج الاتي :

❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى والتي تنص على يوجد تأثير ذو دلالة

احصائية للتركيز على العميل في الملموسية

❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى التي تنص على يوجد تأثير ذو دلالة

احصائية للتركيز على العميل في الاعتمادية

- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الامان
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في الإستجابة
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتركيز على العميل في التعاطف.
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الملموسية
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الاعتمادية
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الامان
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في الإستجابة
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التخطيط الاستراتيجي في التعاطف
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الملموسية
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الاعتمادية
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الخامسة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الامان
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية السادسة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في الإستجابة
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية السابعة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التحسين المستمر في التعاطف

- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الثامنة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الملموسية .
  - ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية التاسعة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الاعتمادية.
  - ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية العاشرة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الامان
  - ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاحدى عشر التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في الإستجابة.
  - ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الاثنى عشر التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات في التعاطف.
  - ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الثالث عشر التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الملموسية .
  - ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة عشر التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الاعتمادية .
  - ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الخامسة عشر التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الامان .
  - ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية السادسة عشر التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في الإستجابة .
  - ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية السابعة عشر التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التعاون الجماعي في التعاطف.
- مناقشة نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية في رضا الزبون .**

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الملموسية في رضا الزبون .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الاعتمادية في رضا الزبون .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الامان في رضا الزبون .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الإستجابة في رضا الزبون .

• يوجد تأثير ذو دلالة احصائية التعاطف في رضا الزبون .

أختبر هذا الفرض علاقة وأثر جودة الخدمات في رضا الزبون ،كشفت النتائج من واقع التحليل الإحصائي بأنه توجد علاقة جزئية ذات تأثير معنوي بين جودة الخدمات وأبعاده ورضا الزبون، ويرجع سبب العلاقة الجزئية الى أنه لا توجد تاثير ذو دلالة احصائية بين ابعاد جودة الخدمة ( التعاطف ، الاعتماد ، الملموسية ، الضمان) و رضا الزبون وقد إتضح من التحليل إنخفاض مستوى توقعات العملاء بشأن الخدمة المصرفية المقدمة التي لا توافق توقعاتهم الكبيرة مما يؤثر سلباً على مستوى رضائهم عن الخدمات المصرفية .وقد إتفقت الدراسة مع دراسة (مايا بلاك ،2016) وقد اتفقت في بعدي (الملموسية ، الامان ) إن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة (الملموسية ، الاعتمادية ،الأمان ، الاستجابة ) على رضا الزبون حيث عد متغير الملموسية هو الاكثر تأثيراً على رضا الزبون في حين أن متغير الامان هو الاقرب تأثيراً على رضا بين المتغيرات الأربعة ، ووجدت الدراسة أن ليس لمتغير تعاطف أثر ذو دلالة إحصائية على رضا الزبون . وقد إختلف هذا مع دراسة (رفاة لحوح و رهام زين الدين ،2016) اظهرت نتائج الاختبار باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير وعلاقة قوية بين ابعاد متغير جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في مدينة نابلس مع رضا عملاء تلك البنوك وهذا يمكن تفسيره من خلال ان أبعاد جودة الخدمة المصرفية تترك انطباعات ايجابية لدى الزبون عن الخدمة التي يتلقونها من حيث المعاملة ،والسرعة والموثوقية، والايحاءات المكانية الاخرى ، وهو ما يزيد لديهم من مقدار حالة الرضا الناتجة عن حدوث تطابق او زيادة بين ما هو متوقع وما هو فعلي بالنسبة للخدمة المصرفية. وايضاً مع دراسة (أدم يعقوب أبكر حماد :2014 م) فقد توصلت الدراسة الى أنه يلزم المصرف بتنفيذ الأعمال في الاوقات المحددة ، وان وموظفوا المصرف يهتمون بمشاكل الزبائن من خلال تقديم الحلول المرضية ، وإدارة المصرف تحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الاولى . ونستنتج أن :

❖ قبول فرضية الدراسة الفرعية الاولى التي تنص على يوجد تأثير ذو دلالة

احصائية الملموسية في رضا الزبون .

- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية الاعتمادية ورضا الزبون .
- ❖ قبول فرضية الدراسة الفرعية الثالثة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية الامان في رضا الزبون .
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية الإستجابة في رضا الزبون .
- ❖ رفض فرضية الدراسة الفرعية الخامسة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية التعاطف ورضا الزبون .

### ثالثاً: محددات الدراسة

1. رفض بعض المصارف بتوزيع الاستبيان لديهم هذا ادى الى تغير الى مصارف اخرى ،حيث تم تسليم الاستبيانات لاحد الموظفين بشكل خاص وقام بالمساعدة في التوزيع أما فيما يخص عملية التوزيع عدم الموافقة في بعض البنوك بالسماح بالتوزيع عليهم شخصياً .
2. تم استخدام الاستبيان لجمع العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الاسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الاجابة على أسئلة الإستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الاجابات المحددة مسبقاً .
3. تم أخذ عينة غيراحتمالية قصدية على الرغم من أنها كانت مبررة إلا أن أسلوب العينات الاحتمالية يعطي الدراسة أكثر دقة وموثوقية .

### رابعاً: التوصيات

1. ضرورة قيام الإدارة العليا بتبني نظام إدارة الجودة في جميع أنشطتها المصرفية مع دعم عملية التطبيق لتحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال توفير كافة الموارد المالية والبشرية ذات الكفاءة والفعالية لتطوير تلك الخدمات باستمرار مع نشر ثقافة الجودة الشاملة بين كافة المستويات الادارية بالمصرف لزيادة التعاون والتنسيق بين أفراد المصرف للمساعدة في تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة مع توفير فرص التدريب اللازم لكل مستويات الإدارة بالمصرف ومشاركتهم في صنع و إتخاذ



- القرارات مع إعطائهم السلطات والصلاحيات الكافية للقيام بمهامهم على أكمل وجه لتحقيق رضاهم عن المصرف .
2. تنمية وتطوير سلوك إدارة الجودة الشاملة لدي العاملين عن طريق المحاضرات أو الندوات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ودورها في خلق فرق عمل متكامل .
3. العمل على التدريب والتنمية المستمرة وإنشاء وحدة إدارية تسمى وحدة التنمية والتطوير .
4. التأكيد على تبني جودة الخدمة من قبل المصارف وذلك لما تلاقيه من آثار واضحة على أداء المصرف واستمراره . وهذا ما أكدت عليه هذه الدراسة والدراسات السابقة .
5. الاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للمصارف تحقيق أداء فعال ويمكنها التفوق على منافسيها .
6. التأكيد على مراقبة التغيرات في البيئات الخارجية للمصارف وذلك لمواكبة التغيرات والإستجابة لحاجات ورغبات العملاء .
7. ضرورة إهتمام البنك بالجوانب الملموسة للبنك كالمبنى والمكان المنظم والمريح والمظهر العام للبنك بإعتباره احد العوامل المهمة التي تأخذ بعين الإعتبار عند تقييم الزبائن لخدمات البنك .
8. الاهتمام بطببق جودة الخدمات لتحسين علاقة البنك بالعملاء وذلك لخلق علاقة طويلة المدى معهم لزيادة مستوى ولائهم ببنك وبالتالي تحقق أهداف البنك بكفاءة عالية من خلال العملاء الراضين عن البنك وعن الخدمات المصرفية التي يقدمها .
9. الدراسات المستقبلية الإضافية : عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات السابقة في مبحث الدراسات السابقة ، كما أن الهدف من هذا الفصل هو إختبار العلاقة بين معايير إدارة الجودة وجودة الخدمات ورضا الزبون من خلال نموذج تم بناءه وفقاً لحدود البحث المذكورة سابقاً فيمكن اقتراح البحوث المستقبلية فيما يلي :
1. الدراسات المستقبلية يجب أن تطور النموذج وذلك بإستخدام عينة كبيرة من العاملين في المصارف بجميع ولايات السودان لأن هذه الدراسة أجريت على الموظفين بالمصارف بولاية الخرطوم محلية الخرطوم فقد تكون

نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن المصارف في باقي المناطق الأخرى ، وعليه تجري دراسة أثر تطبيق معايير الجودة على الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف السودانية .دراسة ميدانية على عينة من المصارف العاملة في السودان .

2. إجراء دراسات أخرى يتم فيها استخدام أدوات أخرى تتناول متغيرات بأبعاد أخرى على معايير إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة .

3. وهذه الدراسة استخدمت معايير إدارة الجودة وجودة الخدمات كمتغير وسيط ورضا الزبون وعليه يمكن في الدراسات المستقبلية أن يتم استخدام معدل لدراسة العلاقة بصورة أخرى.

4. دراسة العلاقة بين معايير إدارة الجودة وابعادها و جودة الخدمات المصرفية بابعادها.

5. نأمل في بحوث تسلط الضوء والإهتمام أكثر بجودة الخدمات الإلكترونية خاصة فيما يتعلق بالعمليات المصرفية الإلكترونية .

6. على البنوك السودانية مواكبة التطور الحاصل في البنوك الإلكترونية ولعمل لى جذب عملاء أكثر لاستخدام الخدمات المصرفية الحديثة .

7. يجب ان يكون الموظفون أكثر خبرة ودراية في مجال الإلكترونيات والتطور الذي يصاحبها .

## الخلاصة :

تعرضنا في مختلف فصول بحثنا المعنونة ب: تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون: جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط الى الاطار المنهجي والدراسات السابقة والتي تشمل التمهيد ، والمقدمة ،مشكلة البحث، أهمية البحث ، أهداف البحث ،فرضيات البحث ، منهجية البحث ، حدود البحث ،نموذج البحث ، التعريفات الاجرائية ،هيكل البحث ، الدراسات السابقة ، الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ، الخلاصة . و الإطار النظري من أربعة مباحث ،المبحث الاول عن إدارة الجودة الشاملة والذي سوف يتم فيه التعرض الى ماهي إدارة الجودة الشاملة و مبادئ ووظائف وادوات إدارة الجودة الشاملة و آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارة الجودة الشاملة ومزايا والمبحث الثاني جودة الخدمات المصرفية والذي سوف يتم فيه عرض رضا الزبون ورضا الزبون وعلاقاته . المبحث الرابع العلاقة بين المتغيرات سنتناول فيه دراسة العلاقة التفاعلية بين جودة الخدمة ورضا الزبون الفصل الثالث إجراء وتحليل بيانات الدراسة وعرضنا فيه تنظيف البيانات وصف مجتمع وعينة الدراسة الميدانية ووصف أداة البحث وتقييم أداة البحث الفصل الرابع تناولنا فيه مناقشة النتائج وتفسيرها ،وبناءً على النتائج التي توصلنا إليها قمنا بصياغة جملة من التوصيات واقتراحات لدراسات مستقبلية .

## مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

## المراجع

أولاً : القران الكرايم

ثانياً: الكتب

1. أحمد سيد مصطفى2010 ، إدارة جودة الشاملة و الإيزو 9000 ، دليل عملي ، مطابع الدار الهندسية ، مصر.
2. أحمد محمود الزامل وآخرون2012 ، تسويق الخدمات المصرفية، دار إثراء، الأردن، الطبعة الأولى.
3. أحمد يوسف دودين2014، إدارة الجودة الشاملة، الأكادىمىون، عمان، الطبعة الأولى.
4. آل علي 2002،رضا صاحب ،سنان المرسوي ،مفاهيم ادارية معاصرة ،الوراق ،عمان .
5. توفيق محمد المحسن 1998،تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل لإدارة الجودة الشاملة ،دار النهضة العربية ،القاهرة .
6. توفيق محمد عبد المحسن2006، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتراك، مصر.
7. تيسير العجارمة2005، التسويق المصرفي، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس2002، بحوث التسويق، شركة الحلاله للطباعة، الإسكندرية .
9. جمال الدين لعوىسات2003، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه، الجزائر.

10. خيضر كاظم حمود 2002، إدارة الجودة وخمة العملاء ، دار المسيرة ،عمان ،  
الطبعة الاولى .
11. الدسوقي حامد أبو زى 1989 ، إدارة البنوك :النظرية والتطبيق، دار  
الثقافة العربية، القاهرة، الطبعة الرابعة.
12. رعد حسن الصرن 2007، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل  
العربي، عمان.
13. ريتشارد ،ويليامز 1999، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ،مكتبة جرير  
،الطبعة الاولى .
14. سامي أحمد مراد، 2007 تفعل التسويق لمواجهة آثار الجاتس، المكتب  
العربي للمعارف، مصر، الطبعة الأولى.
15. سامي أحمد مراد 2010، تفعل التسويق المصرفي لمواجهة آثار إتفاقيه  
تحرير تجارة الخدمات" الجاتس، المكتب العربي للمعارف، مصر، الطبعة  
الأولى.
16. السعيد، فرحات جمعة 2000 ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال) التحديات  
الراهنه(، دار المريخ، السعودية.
17. سمير محمد عبد العزيز ، 2000، إدارة الجودة الشاملة والايزو  
9000 و10011، دار غريب ،القاهرة .
18. طلاح الدين حسين 2011، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات  
استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة ،دار الكتاب الحديث،القاهرة  
،الطبعة الاولى .

19. عائشة مصطفى المنياوي 1998 ، سلوك المستهلك - المفاهيم والاستراتيجيات ، ط1 ، مصر ، مكتبة عين شمس .
20. عائشة مصطفى المنياوي 1998 ، سلوك المستهلك ، المنهجية و الإستراتيجية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة .
21. عبد الرحمن الجوبير 2011 ، إدارة الجودة الشاملة الاتفاق :في الفكر الاسلامي والمعاصر ،الدار العربية للموسوعات ،بيروت ،الطبعة الرابعة .
22. علاء فرحان طالب وآخرون 2010، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى.
23. عمر أحمد عثمان المقلي وعبد الله عبدالرحيم إدريس 2011 ،إدارة الجودة الشاملة ،مطبعة جامعة الخرطوم.
24. عواطف ابراهيم الحداد 2009،إدارة الجودة الشاملة ،دار الفكر ،عمان ،الطبعة الاولى .
25. عوض بدير الحداد 1999، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، الطبعة الأولى.
26. فريد عبد الفتاح 1996 ، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة.
27. فلاح حسن الحسيني، إدارة البنوك 2003، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية.
28. محسن أحمد الخضيرى 1999، التسويق المصرفي، دار إيتراك، الطبعة الأولى، القاهرة.

29. محفوظ احمد جودة 2004، إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم وتطبيقات ،دار وائل ، عمان ،طبعة الاولى .
30. محمد إبراهيم عبيدات1999 ، مبادئ التسويق ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان.
31. محمد توفيق ماضي2002 ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة .
32. محمد جاسم الصمىدعي2005 ، ردىنة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي .كمي .تحلىلي، دار المناهج، عمان، الطبعة الأولى.
33. محمد عبد الوهاب الغزاوي2005 ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
34. محمد فريد الصحن2012 ، قراءات في إدارة التسويق، مصر، الدار الجامعية.
35. محمد فريد صحن2002 ، إدارة التسويق ، دار الجامعة للطبع و النشر الإسكندرية .
36. محمود حسىن الوادي،2010، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء، عمان.
37. محمود عقلة، 2010، مفاهيم حديثة في التسويق البنكي ،دار البداية ،عمان ،الطبعة الاولى .
38. مدحت أبو النصر،2008، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، القاهرة.



39. مصطفى كمال السيد طایل، 2009، الصناعة المصرفية في ظل العولمة، إتحاد المصارف العربية، مصر.
40. ناجي معلا، 1999، أصول التسويق المصرفي، مطابع الصفوة، عمان.
41. نزار عبد المجيد البرواري، 2011، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
42. النعيم حسن محمد علي، واروي عبدالحميد محمد نور، 2008، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم، الأساسيات، الأدوات والوسائل، هيئة لبحرطوم للطباعة والنشر، الخرطوم، مطبعة ارو، الطبعة الأولى.
43. نور الدين حاروش، 2012، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى.
44. هاني حامد الضمور، 2005، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، الطبعة الثالثة.
45. وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة، 2011، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الطبعة الأولى .
46. يوسف حجيم سلطان الطائي، 2009، إدارة العلاقات مع الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
47. يوسف حجيم مختار واخرون، 2000، نظم إدارة الجودة على المنظمات الانتاجية، دار البازوري العملية، الاردن .

## ثالثاً : البحوث والرسائل

1. ابوهريرة ام الخير، جودة الخدمات البنكية واثرها على رضا العملاء ،دراسة حالة عينه من عملاء بنك الجزائر الخارجي -وكالة تقرت ،رسالة ماجستير (منشورة بالننت )جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،الجزائر ،2015-2016م
2. ادم يعقوب ابكر حماد ،جودة الخدمات المصرفية واثرها على رضا الزبون (دراسة ميدانية على مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية )بحث تكلي لنيل درجة الماجستير العلوم في إدارة الاعمال (غير منشور) جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2014م .
3. آسها قاسمي، " أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، غير منشور 2014\_2015، ص : 275 .
4. برىش عبد القادر،"التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، نقود ومالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 ، ص234
5. بوغان نور الدين ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ،رسالة ماجستير منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، 2017 م.

6. بو عنان نور الدين، جودة الخدمات واثرها على رضا المستهلك، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص. 113
7. حبيبة كشيده ، إستراتيجيات رضا العميل ، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة البليدة ، 2003 ، ص 57
8. ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس مصر، 2002 ، ص. 78
9. سميحة بلحسن ، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، 2012 م .
10. شادي عطا محمد عايش، "اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ص: 22
11. عاصم رشاد محمد أبو فرج، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة - رضا الزبون وقيمة الزبون، (الاردن :رسالة ماجستير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط ،2015م)
12. عبد الرزاق حمدي، " أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك: مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، إدارة الأعمال، إدارة تسويقية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2014/2013 ، ص 250\_ص 251.

13. عبد القادر مزيان،، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة تلمسان، 2012م .
14. عبد الله بن صالح بن رشود، قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية: دراسة مسحية لأراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008 ، ص: 28.
15. على بن عبد الله المهديب، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 14
16. عوض عبد الله عثمان حاج أحمد ، إدارة الجودة الشاملة واثرها في جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة البنك الزراعي السوداني ) ،بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الجودة الشاملة والامتياز (غير منشور)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2019.
17. فتحية حبشي ،"إدارة الجودة الشاملة :دراسة تطبيقية في وحدة فرمال - لإنتاج الادوية بقسنطينة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتاد الكمي ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعه منتوري قسنطينة ،2007،ص:97.
18. قراوى إسلام ، غازي محمد ، تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون الخارجي ، مذكرة ماستر،جامعة اكلي محند،اولحاج،جامعة البويرة، ص86

19. كشيده حبيبة، ، إستراتيجيات رضا العميل ، رسالة ماجستير ، تخصص

تسويق ، جامعة البليدة ، 2003 ، ص 49

20. لعذور صورية، " أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون

دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة المسيلة"-، مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص :

تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة

محمد بوضياف، 2008، ص: 94

21. متناوي محمد، قلش عبدالله، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة

المدركة للعميل لقطاع الخدمات"، الملتقى الدولي جول :راس المال الفكري في

المنظمات الاعمال العربية في اقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن ابو علي

شلف ، الجزائر ، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 3.

22. محمد حسونات ، مذكرة ماستر تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك ،

مذكرة ماستر ، جامعة بسكرة ، 2015 / 2014 ، ص. 55

23. موسى احمد صبيح، التسويق المصرفي "اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الدكتوراه في العلوم الادارية ،تخصص التسويق ،كلية العلوم الادارية

،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009، ص 56.

## رابعاً : المجالات والدوريات

1. إلهام نايلي ، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا الزبائن دراسة حالة البنوك

التجارية بولاية قسنطينة ، مجلة رؤى إقتصادية ،جامعة الشهيد حمه لخضر ،الوادي

،الجزائر ،العدد الثامن، جوان 2015.

2. بريش عبدالقادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،جامعة الشلف ،الجزائر ،العدد الثالث ،ديسمبر 2005،ص:253.
3. رعد حسن الصرن،" تطویر نموذج الفجوة في جودة الخدمات المصرفية إلى مستوى العالمية : دراسة نظرية" ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، 2004 ،ص 11
4. شاكر تركي إسماعيل، " التسویق الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية :إن المصارف دی ناصورات تواجه الإنقراض"، مجلة علوم إنسانية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، العدد الخامس و الأربعون، 2007 ، ص 14 ص 13
5. عزاوي عمر،" إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسویر والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد السابع، 2009 .
6. فاطمة محمد حلوز، هاني حامد الضمور،" أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد تاسع وثلاثون، العدد الأول، 2012
7. فيروز قطاف ، تقییم جودة الخدمة المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل المصرفي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الواحد والعشرون، مارس 2011 ، جامعة بسكرة، الجزائر.
8. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة :دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية ،مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ،العدد الثاني ،يونيو -نوفمبر 2011،ص:9.

9. معلا ناجي، " قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، جوان 1998 .

10. موسى اللوزي "إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الابداع والتميز، جامعة شرم الشيخ -جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004، ص 375.

11. ناجي معلا، " قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، جوان 1998 ، ص 362

12. يوسف حجيم سلطان الطائي ، في التسويق بالعلاقات ودوره في تنمية رضا الزبون، داودي الامام ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،ص 5 .

### خامساً : المواقع الالكترونية

1. أمل العصيمي ، ناضا البقمي، " جوائز الجودة :الجودة مدىنة"، على الموقع

: <http://www.google.dz/url?>

2. موقع بنك السودان <http://www.cbos.gov.sd>

3. [www.bankcold.com](http://www.bankcold.com)

4. <http://accdiscussion.com>

### سادساً: المراجع باللغة الاجنبية

1. Claude Demeure 2000, MARKETING, 6ème édition, Dunod, Paris.
2. Claude Demeure 2008, MARKETING, 6ème édition, Dunod, Paris.

3. Daniel Ray 2001, Mesurer et développer la satisfaction des clients, 2ème tirage édition d'organisation, Paris.
4. Eric Vogler 2004, Management stratégique des services, édition Dunod, Paris.
5. Eric Vogler 2004, Management Stratégique des services, édition Dunod, Paris.
6. Harkinampal Singh 2006, The Importance of Customer Satisfaction to Customer Loyalty and Retention, U.C.T.I.
7. Jhon Macdonald 1998, Understanding total quality management, Hodder and Jhon Macdonald, Understanding total quality management, Hodder and Stoughton, London.
8. Kauru Ishukaura 1984, la gestion de la qualité, 1ère édition, Paris.
9. Monique Zollinger et Eric Lamarque 1999, Marketing et Stratégie de la banque, 3ème édition, Dunod; Paris.
10. Oliver Netter, Nigel Hill 2000, "Satisfaction client", édition ESKA, Paris.
11. Oliver Netter, Nigel Hill 2000, "Satisfaction client", op.cit, p44
12. Phillip Crosby 1986 la qualité est gratuite, ECONOMICA, Paris.
13. PH. Kotler et Armstrong 1996, Principales of marketing services, édition, Prentice Hall.
14. P. Kotler, J. Dubois 2006, Marketing Management, Pearson Education 6ème édition, France, Paris.



الملاحق

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الإسم	الصفة	العنوان
1	د.يس محمد إبراهيم دقش	بروفسير	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	د.الطاهر أحمد محمد على	أستاذ مشارك	جامعة الملك عبد العزيز
3	د.أشرف حسن إدريس	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	د.مرتضى عبد الله عبد الرحيم	أستاذ مساعد	جامعة البحر الأحمر
5	د. خالد عيساوي	أستاذ مساعد	جامعة الزعيم الازهري
6	د. يحي الطاهر	أستاذ مساعد	جامعة امدرمان الإسلامية



## ملحق (2)

الخطاب الموجه للمصارف

بسم الله الرحمن الرحيم



السيد / .....

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع : استبانة للحصول على درجة الدكتوراه

تقوم الدراسة بإجراء دراسة ميدانية لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة الجودة الشاملة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان (تطبيق معايير إدارة الجودة وأثره على رضا الزبون :جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط) دراسة على عينة من المصارف السودانية وعليه نرجو التكرم بلإجابة على عبارات هذه الاستبانة بكل دقة ووضوح .

الدراسة إذ تشكر حسن تعاونكم بالموافقة على إعطاء تقييمكم لموضوع الدراسة وأنها على يقين من أن آرائكم سيكون لها عظيم الأثر في إثراء هذه الدراسة وسوف تعامل تلك البيانات بالسرية التامة وسوف لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام ،

الدراسة

مزنة الباقر علي محمد

[Moznabager@gmail.com](mailto:Moznabager@gmail.com)

### الملحق (3)

#### استمارة الاستبيان للعملاء

السيدة/ة المجيب المحترم :

أن الاستبيان الذي بين يديك يمثل جزء من متطلبات بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في

الجودة الشاملة بعنوان :

" تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون : جودة الخدمات المصرفية كمتغير

وسيط " .دراسة ميدانية على بعض المصارف السودانية ، يرجى منكم التكرم بالإجابة عن

الاسئلة المطروحة عليكم والتي تتفق مع رأيكم مساهمة منكم في نجاح هذه الدراسة ،مع العلم

إن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكر مساعدتكم وحسن تعاونكم

الباحثة

مزنة الباقر علي

[moz nabager@gmail.com](mailto:moz nabager@gmail.com)

يرجى وضع علامة ( √ ) في المكان المناسب

اولا: البيانات الشخصية والوظيفية

1. النوع:

ذكور ( )      انثى ( )

2. العمر :

اقل من 30 سنة ( )      30 - اقل من 40 سنة ( )

40- اقل من 50 سنة ( )      50 سنة فاكثر ( )

3. المؤهل العلمي

ثانوي ( )      جامعي ( )

فوق الجامعي ( )      شهادات اخرى ( )

4. الدخل

اقل من 20 الف ( )      اقل من 30 الف ( )

اقل من 40 الف ( )      اقل من 50 الف ( )

5. نوع النشاط

تجاري ( )      زراعي ( )

صناعي ( )      أعمال حرة ( )

اخرى ( )

6. نوع القطاع

قطاع عام ( )      قطاع خاص ( )

المحور الاول : رضا الزبـون

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم البنك دوما بتلبية حاجات ورغبات الزبائن					
2	يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة					
3	يجمع البنك معلومات عن الزبائن لتحديد احتياجاتهم					
4	يحرص البنك على تحسين صورته امام الزبائن واصحاب المصالح					
5	فترة الانتظار مناسبة					
6	يعتبر البنك ان الزبون دائما على حق					
7	يحرص البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة كل فترة					
8	يعتمد البنك على استخدام تكنولوجيا الاتصالات للتواصل في تقديم الخدمات					
9	يتم تقديم خدمات متعددة لتغطية حاجات ورغبات الزبائن					
10	يستجيب البنك بسرعة الى أي شكوى مرفوعة من الزبائن					
11	يوفر البنك معلومات كافية عن نشاطاته					

## المحور الثاني : أبعاد جودة الخدمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
أولاً: الاعتمادية Reliability : درجة الاعتماد على مقدم الخدمة ودقة انجازه للخدمة المطلوبة .						
					التزام البنك بتقديم الخدمات المصرفية الموعودة للعملاء بالوقت المحدد	1
					يحرص البنك على تقديم الخدمات المصرفية بطريقة صحيحة من اول مرة	2
					يبدي البنك اهتماما خاصا بمشاكل واستفسارات العملاء	3
					يحظى البنك بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها المصرفية	4
					يحتفظ البنك بسجلات دقيقة وموثقة	5
					يحرص البنك على تقديم الخدمات المصرفية في الاوقات التي يعد فيها العملاء	6
					يقدم البنك الخدمات بدرجة عالية من الدقة والموثوقية	7
ثانياً : الإستجابة Responsiveness : سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة للمستفيد من قبل مقدم الخدمة .						
					يقوم البنك بالإعلان عن الخدمات التي يقدمها	8

					يرغب الموظفون في البنك بمساعدة العملاء دائما	9
					يقوم البنك بالرد الفوري على استفسارات وشكاوي العملاء	1 0
					يبيدي الموظفون في البنك الاستعداد الدائم للتعاون مع العملاء	1 1
					يبسط البنك إجراءات العمل قدر الامكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمات	1 2
					ينظم البنك اجتماعات دورية لضمان تقديم خدمات ممتازة	1 3
ثالثاً : الضمان " الجدارة ، الكياسة ، المصداقية ، والأمان " Assurance : معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم ، وقدرتهم على استلهاام الثقة والائتمان .						
					يثق العملاء بخبرات ومهارات ومؤهلات الموظفين في البنك	1 4
					يشعر العملاء بالأمان عند التعامل مع البنك	1 5
					يتسم سلوك الموظفين في البنك بالأدب وحسن المعاملة مع العملاء	1 6
					يتابع الموظفون في البنك خدمات المقدمة للعملاء باستمرار	1 7
					يحافظ البنك على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء	1 8
					يتمتع الموظفون في البنك بالمعرفة	1 9



					والمهارة والخبرة المناسبة	
					يمتاز البنك بسمة ومكانة جيدة لدي افراد المجتمع	2 0
رابعاً: الأشياء الملموسة Tangibles : وهي تشتمل على العناصر المادية للخدمة " المباني ، الأجهزة والمعدات ، والمرافق الصحية ومظهر العاملين ..... الخ "						
					يتمتع البنك بموقع ملائم ويسهل الوصول اليها بسرعة	2 1
					يمتلك البنك تجهيزات واجهزة ومعدات تقنية حديثة	2 2
					يحرص الموظفون في البنك على درجة عالية من النظافة وحسن الهندام والمظهر	2 3
					يوفر البنك صالات انتظار نظيفة ومكيفة	2 4
					يمتلك البنك دورات مياه صحيه ونظيفة	2 5
					يضع البنك لوحات وعلامات ارشادية تسهل الوصول الى الاقسام والشعب المختلفة .	2 6
					الممرات والطرق في البنك واسعة ومريحة وبما يضمن تنقل العملاء دون صعوبة	2 7
خامساً: التعاطف " الفورية ، الاتصالات ، وتفهم احتياجات الزبون " Empathy : درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص ، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية .						
					يضع البنك مصالح العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة	2 8

					والعاملين	
					يتولى البنك العملاء	2
					اهتماما وانتباها فرديا	9
					تناسب "تلائم"	3
					اوقات عمل البنك	0
					كافة العملاء	
					يعطي الموظفون في	3
					البنك الوقت الكافي	1
					للعلماء	
					يمتلك الموظفون في	2
					البنك المعرفة	3
					والدراية باحتياجات	
					ورغبات المرضى .	
					يراعي البنك العادات	3
					والتقاليد والاعراف	3
					السائدة في المجتمع .	
					يوضح الموظفون في	3
					البنك للعملاء المشاكل	4
					المصرفية التي	
					يعانون منها بطريقة	
					واضحة ويفهمها	
					العميل	
					يصغى الموظفون في	35
					البنك بشكل كامل الى	
					شكاوي العملاء	

#### ملحق (4)

##### استمارة الاستبيان لموظفي المصارف

السيدة/ة المجيب المحترم :

أن الاستبيان الذي بين يديك يمثل جزء من متطلبات بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة بعنوان :

" تطبيق معايير إدارة الجودة واثره في رضا الزبون : جودة الخدمات المصرفية كمتغير

وسيط ".دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية ، ولما تمتازون به من معرفة علمية وخبرة مصرفية يرجى منكم التكرم بالإجابة عن الاسئلة المطروحة عليكم والتي تتفق مع رأيكم مساهمة منكم في نجاح هذه الدراسة ، مع العلم ان اجابتم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي .

نشكر مساعدتكم وحسن تعاونكم

الباحثة

مزنة الباقر علي

[Moznabager@gmail.com](mailto:Moznabager@gmail.com)

يرجى وضع علامة ( √ ) في المكان المناسب

اولا: البيانات الشخصية والوظيفية

1. النوع:

ذكر ( )      انثى ( )

2. العمر :

اقل من 30 سنة ( )      30 - اقل من 40 سنة ( )

40- اقل من 50 سنة ( )      50 سنة فاكثر ( )

3. المؤهل العلمي

ثانوي ( )      جامعي ( )

فوق الجامعي ( )

4. الخبرة في الوظيفة (سنوات الخدمة بالبنك )

اقل من 5 سنوات ( )      5- اقل من 10 سنوات ( )

10 - اقل من 15 سنة ( )      15 سنة فاكثر ( )

5. الإدارة التي تعمل بها

إدارة الجودة الشاملة ( )      إدارة التخطيط ( )

أخرى ( )

6. الدورات التدريبية التي تم تلقيها

لم اتلقى اي دورة تدريبية ( )      دورة تدريبية واحدة ( )

دورتين ( )      اكثر من دورتين ( )

معايير إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: التركيز على العميل</b>						
1	يعتبر البنك رضا العميل مطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد					
2	يعمل البنك على توفير بيئة العمل المناسبة					
3	يعمل البنك على وضع خطط مدروسة للتعامل بالمشكلات التي تواجه العميل					
4	يسعى البنك باستمرار للتعرف على مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم					
5	يهتم البنك بأراء واقتراحات العميل تجاه الخدمات المقدمة					
6	يهتم البنك بمطالب واحتياجات العملاء					
<b>ثانياً: التخطيط الاستراتيجي</b>						
7	تعمل إدارة البنك بتشكيل لجنة لوضع استراتيجيات					
8	يسعى البنك باستمرار الى تحسين جودة الخدمات المقدمة					
9	يعمل البنك على متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء					
10	تعمل إدارة البنك على دقة وضع خطط طويلة الاجل					
<b>ثالثاً: التحسين المستمر</b>						
11	يحرص البنك على ادخال تحسينات مستمرة في عملياته					
12	يستجيب البنك للمتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية					
13	يعمل البنك على متابعة التغيرات الحاصلة في السوق					
14	يهتم البنك بالبحث والتطوير من اجل التحسين المستمر في خدماته					
15	يطور البنك في هيكله التنظيمي باستمرار					

					لتسهيل اجراء العمليات البنكية .
<b>رابعاً: اتخاذ القرارات</b>					
					يسعى البنك الى تحديث المعلومات باستمرار.
					يسعى البنك لتخفيض التكلفة ووقت تقديم الخدمة
					يوفر البنك المعلومات في الوقت والمكان المناسبين لاتخاذ القرارات
					يسعى البنك لتوفير المعلومات الكمية والنوعية المناسبة لاتخاذ القرار
					يوفر البنك المعلومات المتجددة عن البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات الحاصلة فيها .
<b>خامساً: العمل بروح الفريق</b>					
					يتيح البنك الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم
					يعمل البنك على مشاركة العاملين في وضع السياسات واستراتيجيتها
					يشرك البنك الموظفين في عملية اتخاذ القرار
					يؤكد البنك على انجاز العمل بروح الفريق
					بيئة العمل توفر الجو الملائم لفريق العمل