

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة
إلى والدي وأخي وأخواتي
إلى جميع أصدقائي العزيزين . فلهم جميعا مني كل الشكر
والتقدير والاحترام .

شكر وتقدير

بعد شكري لله تعالى الذي أكرمني بفضله وأتممت هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي البروفيسور محمد حسن حافظ الذي أفادني بعلمه الوافر وخبرته الكبيرة أثناء إشرافه على هذه الدراسة

كما واقدّم شكري إلى مديري المصارف التجارية في الأردن الذين لم يبخلوا علي بوقتهم ومعرفتهم لمساعدتي في إتمام هذه الدراسة من خلال إجابتهم على الاستبيان.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لي المساعدة وأخص بالشكر جميع موظفي مكتبة البنك المركزي والسيد أمين جبر من مكتبة الجامعة الأردنية، والأنسة ميرفت الحديثة التي قامت بطباعة هذه الدراسة.

وأخيراً أتوجه بالشكر والثناء لكل من كان داعماً لي من الأهل والأصدقاء لاتمام دراستي.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الاشكال
ح	ملخص باللغة العربية
ي	ملخص باللغة الإنكليزية

الباب الأول : الإطار العام للدراسة

1	- مقدمة
2	- أهداف الدراسة
3	- مشكلة الدراسة
4	- أهمية الدراسة
5	- طبيعة الدراسة
5	- مجتمع الدراسة
5	- عينة الدراسة
5	- منهجية الدراسة
6	- فترة الدراسة
6	- فرضيات الدراسة

الباب الثاني: الإطار النظري للدراسة

	الفصل الأول
7	- مفهوم الاستراتيجية
9	- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
12	- نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

13	- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
14	- عناصر إدارة الجودة الشاملة
22	- أهمية إدارة الجودة الشاملة
23	- نماذج أو مداخل إدارة الجودة
32	- تقييم عام لنماذج إدارة الجودة الشاملة المختارة
	الفصل الثاني
34	- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
38	- مشاكل أو معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
40	- مفهوم الثقافة التنظيمية
41	- تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الثقافة التنظيمية
41	- إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات
	الفصل الثالث
45	- الدراسات السابقة
59	- نموذج الدراسة
61	- التعريفات الإجرائية

الباب الثالث: البنوك التجارية في الأردن

	الفصل الأول :
65	- ملامح الاقتصاد الأردني
68	- القطاعات الاقتصادية
70	- التطورات القطاعية في الناتج المحلي الإجمالي
72	- العقبات التي تواجه الاقتصاد الأردني
	الفصل الثاني :
74	- نشأت وتطور البنوك التجارية في الأردن
79	- مكونات الجهاز المصرفي والمالي الأردني
83	- وظائف البنوك التجارية
84	- أهمية البنوك التجارية في الاقتصاد الأردني
86	- دور البنوك في التنمية الاقتصادية في الأردن
89	- دور البنك المركزي في تنظيم البنوك التجارية والرقابة عليها
95	- مهام دائرة الرقابة في البنك المركزي على الجهاز المصرفي
	الفصل الثالث :
98	- الجوانب التنظيمية في البنوك التجارية
98	- البناء التنظيمي للبنك التجاري
100	- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لدى البنك العربي
105	- الدرجات والرواتب والعلاوات لدى البنك العربي
106	- الترفيعات والزيادات السنوية والمكافآت لدى البنك العربي
106	- الدورات التدريبية لدى البنك العربي
107	- نظام الترقيات لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل
111	- نظام الحوافز لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل
113	- أنواع وأشكال التدريب لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل
117	- درجة الرضا والانطباع العام عن بنك الإسكان للتجارة والتمويل

	الفصل الرابع : الأداء المالي للبنوك التجارية والربحية
121	- السمات المميزة للبنوك التجارية
122	- الربحية

الباب الرابع : تحليل البيانات لاختبار الفرضيات

	الفصل الأول:
137	- الأسلوب الإحصائي المتبع
	الفصل الثاني :
140	- اختبار الفرضيات باستخدام البيانات ونتائج الاستبيان

الباب الخامس :

152	- النتائج
155	- التوصيات
154	- توصيات خاصة
155	- توصيات عامة
156	- توصيات لعمل بحوث أخرى
157	- المراجع
163	- استبانة الدراسة

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
<u>الباب الثاني</u>		
جدول (1)	تطور حركة الجودة الشاملة	13
<u>الباب الثالث</u>		
جدول (1)	الأهمية النسبية لمساهمة القطاعات الاقتصادية	71
جدول (2)	تطور البنوك والمؤسسات المالية في الأردن	79
جدول (3)	هيكل البنوك المرخصة العاملة في الأردن	82
جدول (4)	أهم المؤشرات المالية للبنوك الأردنية المرخصة	85
جدول (5)	توزيع التسهيلات الائتمانية الممنوحة من البنوك المرخصة وفقا للنشاط الاقتصادي	87
جدول (6)	أرباحه البنوك والشركات المالية	132
جدول (7)	موجودات ومطلوبات البنوك المرخصة	135
<u>الباب الرابع</u>		
جدول (1)	عرض نتائج الدراسة	137
جدول (2)	الإحصاء الوصفي لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري	138
جدول (3)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	140
جدول (4)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	141
جدول (5)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	142
جدول (6)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	142
جدول (7)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	143
جدول (8)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	144
جدول (9)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	144
جدول (10)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	145
جدول (11)	ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب الوسط الحسابي	146
جدول (12)	الربح قبل الضريبة واجمالي الموجودات كما في 1995/12	147
جدول (13)	الربح قبل الضريبة واجمالي الموجودات كما في 1996/12	148
جدول (14)	الربح قبل الضريبة واجمالي الموجودات كما في 1997/12	149
جدول (15)	الربح قبل الضريبة واجمالي الموجودات كما في 1998/12	150
جدول (16)	الربح قبل الضريبة واجمالي الموجودات كما في 1999/12	151

فهرس الاشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
<u>الباب الثاني</u>		
21	عجلة دمنج	شكل (1)
60	الإطار النظري للدراسة	شكل (2)
<u>الباب الثالث</u>		
99	البناء التنظيمي للبنك التجاري	شكل (1)
101	الهيكل التنظيمي العام / أآ داره العامة	شكل (2)

المخلص

استراتيجية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق بالإضافة إلى التعرف على طبيعة ودرجة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لهذه المصارف ، واثـر الثقافة التنظيمية على التطبيق السليم لهذا المفهوم في المصارف التجارية في الأردن ، ولتحقيق هذه الأهداف فقد قامت الدراسة بتطوير استبانته بهدف قياس المتغيرات بعناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل ، التركيز على احتياجات العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، وقد اعتمدت الدراسة الأداء المؤسسي مقاساً بالربح كمتغير تابع في الدراسة (الأداء المؤسسي مقاساً بالربحية)، كما واعتمدت الدراسة على اختبار عينة الدراسة العشوائية لمجتمع الدراسة والمؤلف من سبع بنوك تجارية من أصل واحد وعشرون بنكا حيث تم توزيع (155) استبانته على عينة الدراسة والمتمثلة في مدراء الإدارات لتلك البنوك ، وقد تم استرجاع (125) استبانته.

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، التكرارات ، والنسب المئوية)، والأساليب التحليلية (اختبار T Test for Paired samples ، والانحدار البسيط ، واختبار Two way ANOVA) حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

تتبنى المصارف التجارية في الأردن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره إلا أن مستويات التطبيق لهذه العناصر متفاوتة حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة ، يليه التركيز على العميل ، ثم التركيز على تحسين العمليات ، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على مقابلة احتياجات العاملين .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي مقاسا بالربحية .

أظهرت الدراسة عدم اختلاف تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية في الأردن مقاسا بالربحية، باختلاف الثقافة التنظيمية لهذه المصارف أي أن الثقافة التنظيمية في هذه المصارف مهياة بالقدر اللازم لاستقبال هذا المفهوم وتحقيق النتائج المرجوة منه .

وبناءً على ذلك فقد توصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها :-

ضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية في الأردن والغير متبنية للمفهوم، وأهمية التعامل معه كنظام إداري شامل يساعد على زيادة الربحية وتقليل التكاليف.

أهمية التركيز على جميع عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عند التطبيق وعدم التركيز على عنصر وترك العناصر الأخرى ، حتى وان تم التطبيق لهذا المفهوم تدريجيا ، إلا انه يجب التخطيط لينتهي بنموذج شمولي ومنظم لكي يحقق نتائجه المستهدفة.

إجراء مزيد من الدراسات على قطاع المصارف التجارية في الأردن ولكن بمتغيرات أخرى غير التي اعتمدت عليها الدراسة ، كان يتم الاعتماد على رأى العميل حول مدى تبني المصارف التجارية في الأردن ومقارنة النتائج للخروج بتصوير اشمل حول الموضوع.

ABSTRACT

The Strategy of Implementing the concept of Total Quality Management and its impact on performance.

A case study on Commercial Banks in Jordan

The aims of this study were:

- To identify the extent to which Commercial Banks in Jordan adopt and apply the concept of Total Quality Management (TQM),
- The levels of such application,
- Define the nature and degree of the relationship between the elements of TQM and institutional performance of such banks, and
- The effect of institutional culture on proper application of such concept within Commercial Banks in Jordan.

In order to achieve these goals, the researcher has developed a questionnaire which aims at measuring each of the independent variables of the elements of TQM. Special concentration was placed on elements like the customer, worker needs, operational improvement, and administrative needs for competition. The dependent variable of the study is the institutional performance as measured by profitability. Furthermore, the researcher has chosen her random sample of seven Commercial Banks out of the 21 operating banks. One hundred and fifty five questionnaires were distributed to the management teams of these banks. 125 completed questionnaires were received back.

The researcher has used the most suitable statistical methods to analyze the data received:

- Descriptive Statistics: Mathematical Means, Standard Deviations, Frequency, and Percentages.
- Analytical Methods: The T-Test, Paired Samples, Simple regression, and Two way ANOVA Test

The researcher has arrived to the following conclusions: -

Commercial Banks, in Jordan have adopted all the elements of the TQM Concept. Yet, levels of implementation of these element varies: the most widely implemented aspect is the concentration on managerial competitive needs, followed by a concentration on customers, followed by an emphasis on an operations. Meeting employee demands and needs received the least level of implementation or concentration.

There is a validated statistical correlation between the commitment to implement the elements of the TQM Concept, either partially or fully, by Commercial Banks in Jordan and the institutional performance of these banks, measured by their profitability.

Variations in organizational cultures among the sampled banks had no effect on the impact of the various elements of the TQM Concept on improving their institutional performance measured by profitability. It is indicative that organizational cultures of Commercial Banks in Jordan are, therefore, capable of introducing and implementing the TQM Concept to achieve expected results on their performance.

The following recommendations emanated from the findings of this research:

- It is recommended that the TQM Concept is introduced and implemented by Commercial Banks in Jordan who do not adopt it. It is important to approach this concept as a comprehensive management tool which can contribute to improving profitability and reduce costs.
- It is recommended that the elements of the TQM Concept be implemented in its entirety. Banks should refrain from partial or selective implementation of the elements of this concept or concentrating on implementing one of its elements more than the remaining ones. Decisions to gradually introduce and implement the elements of the TQM Concept should be focused on the end result of achieving full and comprehensive implementation of all of these elements in order to harvest the full benefits that can be achieved through TQM.
- More studies on the commercial banking sector in Jordan should be conducted using other research variables than those used in this study

such as customer opinions of the extent to which banks in Jordan are adopting the TQM Concept. The results of such studies should further be compared to the results of this research to bring about a more comprehensive vision about this field.