



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية

أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية

في تحسين خدمة الزبون

دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المصارف العراقية (الحكومية
والأهلية)

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة
والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من
متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في
العلوم المالية والمصرفية

من قبل
لمياء علي أبراهيم الموسوي
بإشراف
أم.د.أكرم محسن الياسري

(1433 هـ - 2012 م)

سم الله الرحمن

الرحيم

وَالضُّحَى (1) وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَى (2) مَا وَدَّعَكَ
رَبُّكَ وَمَا قَلَى (3) وَلَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَى
(4) وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَى (5) أَلَمْ
يَجِدْكَ يَتِيمًا فَآوَى (6) وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَى (7)
وَوَجَدَكَ غَائِلًا فَأَغْنَى (8) فَأَمَّا الْيَتِيمَ فَلَا تَقْهَرْ
(9) وَأَمَّا السَّائِلَ فَلَا تَنْهَرْ (10) وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ
فَحَدِّثْ (11)

صدق الله العلي العظيم

سورة الضحى (1-11)

إقرار المشرف

أشهد بأن رسالة الماجستير الموسومة بـ(أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون- دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية) لل طالبة (لمياء علي إبراهيم الموسوي) قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم العلوم المالية والمصرفية .

التوقيع :

المشرف : أ.م. د.أكرم محسن الياسري

التاريخ :

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن رسالة الماجستير الموسومة بـ(أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون- دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية) لل طالبة (لمياء علي إبراهيم الموسوي) قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية حتى عدت مؤهلة للمناقشة ولأجله وقعت .

التوقيع :

الاسم : م.م. صلاح مهدي جابر

التاريخ :

إقرار رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية

بناءً على التوصيات المقدمة من لدن المشرف والمقوم اللغوي , أرشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : م .د.حيدر يونس الموسوي

التاريخ :

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المقدمة من لدن المشرف والمقوم اللغوي , أرشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ.د. علاء فرحان طالب

التاريخ :

إقرار العميد

بناءً على التوصيات المقدمة من لدن المشرف والمقوم اللغوي , أرشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ.د. علاء فرحان طالب

التاريخ :

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة ، اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ(أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون- دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية) وقد تمت مناقشة الطالبة (لمياء علي إبراهيم

الموسوي) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية بتقدير (امتياز).

أ.د. عواد

عضواً

أ.م.د. حامد كاظم متعب
كاظم الخالدي

عضواً

أ.د. مسلم علاوي

رئيساً

أ.م.د. أكرم محسن الياسري
شلبي

عضواً ومشرفاً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة .

التوقيع :

الاسم :

التاريخ :

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة ، اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ(أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون- دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية) وقد تمت مناقشة الطالبة (لمياء علي إبراهيم

الموسوي) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية بتقدير (امتياز).

عضو اللجنة

رئيس اللجنة

التوقيع :

التوقيع :

الاسم : أ.د. عواد كاظم

الاسم : أ.د. مسلم علاوي شلبي
الخالدي

التاريخ :

التاريخ :

عضو اللجنة

عضو اللجنة

(المشرف)

التوقيع :

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. أكرم محسن

الاسم : أ.م.د. حامد كاظم متعب
الياسري

التاريخ :

التاريخ :

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة .

التوقيع :

الاسم :

التاريخ :

الإهداء

إلى من عليه توكلت وبه اعتصمت رب العالمين
لى من دنا فتدلا فكان قاب قوسين أو أدنىمحمد المصطفى
(صلى الله عليه واله وسلم)

إلى من تُرَجى شفاعتهم يوم الورد ... محمد وآله الطيبين الطاهرين (صلوات
الله وسلامه عليهم أجمعين)

إلى سفينة النجاة ومصباح الهدى سيدي و مولاي.....الإمام الحسين
(عليه السلام)

إلى وطني العراق
إلى القلب الحنون و السماء التي أمطرت علي وابل خيرها
.....ومن عصفت بحبهما رياح القلب ونهلت من
طيبهما حنايا النفس.....أبي وأمي

إلى الشموع التي احترقت لتضيء دربي بحب صادق.....أخوتي
وأخواتي

أهدي هذا الجهد المتواضع تقديراً ومحبة.....

لمياء

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له على ما منّ علينا به من نعمه والصلاة والسلام على خير خلقه الأمين محمد وعلى آله الأطهار وأصحابه الغر الميامين .
أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى (الأستاذ المساعد الدكتور أكرم محسن الياسري) على ما بذله من جهد ووقت لغرض الأشراف على رسالتي ومتابعتها بآرائه القيمة وأفكاره الخلاقة جزاه الله عني خير الجزاء .

كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وشكري وتقديري للأساتذة المقيم العلمي والمدقق اللغوي على جهودهم في أظهار الرسالة بشكلها اللائق علمياً و لغوياً.

وخالص شكري وتقديري إلى من كان لي الشرف أن ادرس على يديه ومن ساعدني بالتوجيه والنصيحة والكلمة الطيبة إلى أساتذتي في الكلية كافة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور علاء فرحان عميد الكلية والدكتور حيدر يونس رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية، كما لا يفوتني واجب العرفان أن أسجل شكري وثنائي إلى أساتذتي على دعمهم لي بالنصيحة والمعلومة القيمة.

واشكر كل من قدم لي يد العون وساعدني أثناء مدة إعداد الرسالة وأخص بالذكر منتسبي مكتبة الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء والمكتبة المركزية ومكتبة العتبة الحسينية والعباسية المقدسة، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى زملائي وزميلاتي طلبة الدراسات العليا في قسم العلوم المالية والمصرفية وفي إدارة الأعمال وفي قسم الاقتصاد

وكما بدأت اختتم شكراً لله العلي القدير

(الباحثة)

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون ، ومن أجل تحقيق ذلك ، تم اعتماد أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الموارد البشرية , التركيز على الزبون , التخطيط الاستراتيجي, والقيادة) بوصفها المخرجات النهائية لإدارة الجودة الشاملة ، وتم التعبير عن المقارنة المرجعية بأبعاد (السعي نحو الريادة, التوجه نحو الجودة, رضا الزبون , والتحسين المستمر), فيما تم التعبير عن خدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية , الاستجابة , الثقة والتوكيد, الملموسية , والتعاطف).

وأجريت الدراسة في القطاع المصرفي العراقي، حيث تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة الأستبانة التي أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من تسعة مصارف منها (2) حكومية و (7) أهلية كما بلغ عدد أفراد العينة (74) مديراً يمثلون القيادات الإدارية الوسطى .

واستخدم معامل الارتباط البسيط والمتعدد (Multiple & Simple Correlation) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات , واختبار (t) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط البسيط ، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Multiple & Simple Regression Analysis)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع .

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بأنه هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة وللمقارنة المرجعية بشكل منفرد ومجتمع في تحسين خدمة الزبون في المصارف عينة الدراسة.

ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الثلاث ، وأخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

فهرست المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء .
ب	شكر وتقدير.
ج	المستخلص.
د	فهرست المحتويات.
هـ	فهرست الأشكال.
و-ز	فهرست الجداول .
ح	فهرست الملاحق .
3 - 1	المقدمة.
4	الفصل الأول : منهجية الدراسة و بعض الدراسات السابقة .
5	المبحث الأول : منهجية الدراسة.
21	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة.
44	الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة.
45	المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة .
71	المبحث الثاني : المقارنة المرجعية .
103	المبحث الثالث : خدمة الزبون .
132	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة.
133	المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة .
156	المبحث الثاني: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
184	المبحث الثالث: تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة .
200	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات .
201	المبحث الأول: الاستنتاجات .
207	المبحث الثاني: التوصيات .
213	المصادر .
231	الملاحق .



رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	المخطط الفرضي للدراسة.	1
55	أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) .	2
56	أهداف إدارة الجودة الشاملة (TQM).	3
60	أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) .	4
66	مكونات التخطيط الاستراتيجي .	5
79	أهمية المقارنة المرجعية.	6
84	أنواع المقارنة المرجعية.	7
91	خطوات المقارنة المرجعية.	8
95	اثر زيادة الجودة على الأداء المنظمي .	9
96	أنموذج لتحقيق رضا الزبون في المنظمات.	10
102	عجلة إدارة الجودة الشاملة.	11
108	طبيعة الخدمات التي يقدمها المصرف .	12
115	أهمية خدمة الزبون	13
120	عناصر خدمة الزبون.	14
123	المزيج التسويقي المتكامل بعد إدخال خدمة الزبون.	15
127	أبعاد خدمة الزبون	16

فهرست الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
232	أسماء السادة المحكمين.	1
233	نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.	2
255	استمارة الاستبيان.	3
243	الوسائل الإحصائية المستخدمة.	4

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تطورات هائلة في مختلف القطاعات الاقتصادية، والسياسية، والعلمية، والتكنولوجية، والمصرفية، لاسيما في ظل انفتاح السوق العالمية وعولمة المصارف، إذ واجهت المنظمات الخدمية والإنتاجية، تحديات وتهديدات كبيرة نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والمستند على تقنيات عالية التقدم، وبفعل هذه التطورات والتغيرات التكنولوجية والمصرفية... الخ أدى لتعرض القطاع المصرفي لتهديدات ومنافسة شديدة لا يمكن مواجهتها والقضاء عليها بغير تطبيق سلاح الجودة أدراكاً لأهميتها في القطاع المصرفي، بما يضمن تحسين أداءها وقابليتها على مواكبة التطور الذي تفرضه بيئة العمل، لقد أصبح تحقيق النجاح للمنظمات المصرفية في الأسواق التنافسية والمتطورة مرهون بأدراكها لأهمية امتلاكها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة إذ تمثل قاعدة أساسية لترصين البناء المنظمي ومدى فاعلية وكفاءة الأداء الاستراتيجي من أجل إحداث نقلة نوعية فيها، ولتحقيق ذلك على الإدارة أن تبين أن الجودة هي العامل الرئيسي للنجاح لما حققته من نجاحات في العديد من المنظمات الخدمية والإنتاجية، ورغم هذه النجاحات لا يمنع من ظهور بعض العقبات والمشاكل التي تعيق تقدمها ولاسيما عدم وضوح الخطة الإستراتيجية اللازمة لتغيير تلك الخطة ورسمها بالشكل الصحيح، قلة الكوادر الفنية الكفوءة المتخصصة، وجود القيادات الإدارية غير الكفوءة في المستويات العليا للإدارة أدى إلى ضعف التوجيه والتأثير في العاملين، وضعف الوعي لدى الأفراد بأهمية الجودة الشاملة في القطاع المصرفي كونه يعد أحد أهم القطاعات الاقتصادية الحيوية المساهمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، ولتحقيق ذلك على الإدارة أدراك أهمية امتلاكها قدرة التعامل مع الزبائن وأستكشاف حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم مما يقود للاحتفاظ بهم على المدى البعيد وجذب المزيد منهم، فضلاً عن قدرة الإدارة المصرفية على البقاء مرهون بقدرتها على التعلم من الآخرين والتحول في إستراتيجيتها بما ينعكس إيجابياً للبحث عن وسائل وطرق جديدة مما يحسن أدائها باتجاه أسلوب التحسين المستمر والسعي المتواصل إلى المنظمات الريادية وأجراء أسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد أحد التطبيقات الإدارية المعاصرة المساهمة في تطوير فعاليات وأنشطة الإدارة الراغبة في الحصول على الموقع الريادي في سلم المنافسة العالمية ومقارنتها مع تلك المنظمات الأفضل (ذات الأداء المتميز) في المجال الذي تعمل فيه، وعليه فأن تحسين خدمة الزبون بشكل فاعل يعتمد على رضا زبائنهم كونهم المحور الأساس الذي تدور حوله إستراتيجية التنافس إذ تسعى بمجموعها لتحقيق الهدف المنشود وهو البقاء في السوق المصرفية ولمواجهة المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المصارف، إذ إن التعقيد البيئي والمنافسة الحادة والتغير السريع في حاجات ورغبات الزبائن دفع هذه المنظمات للعمل على رفع مستوى كفاءة وفاعلية أدائها لتلبية طموحاتها في المنافسة والبقاء، والإدارة

المصرفية تحتاج إلى تحسين خدمة الزبون وسلوك العاملين لمعرفة فيما إذا كان تطبيق الخيار الاستراتيجي للمصرف يحقق أهدافه المرجوة أم لا، وإلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق التميز والريادة في السوق، وهذا ينعكس بدوره على تعزيز المركز التنافسي للإدارة الخدمية أو تراجعها، وعلى الرغم من هذه الأهمية، نلاحظ محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات ضمن إطار شامل في البيئة العراقية، فقد وجدت الباحثة أنه من المناسب دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية وتأثيرهما في تحسين أبعاد خدمة الزبون وتماشياً مع أهمية العلاقة والتأثير بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بعدها فلسفة إدارية حديثة تهدف من خلال إبعادها إلى توعية القيادات المصرفية والعاملين في المصرف بضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة، لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات المصرفية وإمكانية التفوق على الآخرين، وعلى الارتقاء لدرجة العالمية، وزيادة ربحية المصرف، فالتنافس هو السبب الأساسي وراء تبني مدخل TQM وبالتالي إمكانية البقاء والاستمرار في السوق والتفوق على المنافسين، وأحداث نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات الموارد البشرية في المصرف وزيادة مرونتها في أدائها وتعميق قدرتها على الاستثمار يتعلق بإتباع منهج التوجه نحو الزبون الداخلي والخارجي، وما لذلك من تأثير على تحسين خدمة الزبون بغية الحكم على استمرارية وضمان بقاء الإدارة المصرفية في ميدان التنافس سعياً في تهيئة وإطلاق مجالات المنافسة وتفجير القدرات الذاتية للمنظمات العراقية.

إذ تم هيكلت الدراسة في أربع فصول كالآتي:-

◆ الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة، ضمن مبحثين:

- تضمن المبحث الأول: المنهجية المتبعة في جمع وتحليل البيانات.
- أما المبحث الثاني فتضمن مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

◆ الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، تضمن ثلاثة مباحث:

- أهتم المبحث الأول بإدارة الجودة الشاملة.
- وتناول المبحث الثاني المقارنة المرجعية.
- تضمن المبحث الثالث خدمة الزبون.

◆ الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة، والذي تضمن ثلاث مباحث وكالاتي:

- ضم المبحث الأول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
- احتوى المبحث الثاني على تحليل علاقات الارتباط (البسيط والمتعدد) بين متغيرات الدراسة.

المقدمة

• أما المبحث الثالث فقد تناول تحليل اتجاهات (علاقات) التأثير بين متغيرات الدراسة.

◆ الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات، إذ ضم مبحثين هما :

• ضم المبحث الأول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

• كما ضم المبحث الثاني توصيات الدراسة .

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

الموضوع : رقم الصفحة

- تمهيد 6
- أولاً : مشكلة الدراسة 6
- ثانياً : أهداف الدراسة 6
- ثالثاً : أهمية الدراسة 6
- رابعاً : أنموذج الدراسة الفرضي 8
- خامساً : فرضيات الدراسة 11
- سادساً : حدود الدراسة 11
- سابعاً : أدوات الدراسة 13
- ثامناً : توزيع استمارة الاستبيان 16
- تاسعاً : اختبار استمارة الاستبيان 16
- عاشراً : عينة الدراسة 17

تم

أو

تع

الشاملة بأبعادها والمقارنة المرجعية بأبعادها لتحسين الخدمة المقدمة للزبون

ثانياً : أهداف الدراسة.

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف متمثلة بالآتي :

1. بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي (إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية وخدمة الزبون) .
2. تقديم معالم نظرية وميدانية لإدارة المنظمات المصرفية المبحوثة عن إبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية وإثرهما في تحسين إبعاد خدمة الزبون .
3. التعريف بالجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين الخدمات المقدمة من خلال دراسة واقع الخدمات المقدمة للزبائن في عينة من المصارف العراقية.
4. قياس اثر الجودة الشاملة بإبعادها , والمقارنة بأبعادها , في الخدمات المقدمة للزبائن.

ثالثاً : أهمية الدراسة .

تتجسد الأهمية الأكاديمية والميدانية لهذه الدراسة من خلال النقاط الآتية :-

1. تعد هذه الدراسة مساهمة في أغناء المكتبة العربية.
2. تأتي أهمية الدراسة من أهمية المشكلة التي تعالجها وهي كيفية بقاء المصارف العراقية في سوق العمل من خلال تحسين الخدمات المقدمة للزبائن عبر تطبيق آليات الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية .
3. الكشف عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتوافرة في المصارف المبحوثة، ومتطلبات تطبيق أبعاد المقارنة المرجعية فيها بتعزيز أسلوب التعلم من الآخرين من تجاربهم وخبراتهم والسعي نحو الريادة وتحسين أداء المصارف وأثر ذلك في إمكانية تحسين خدمة الزبون .
4. إمكانية تشخيص نواحي القصور والضعف لدى المصارف العراقية والكشف عن التحديات التي تواجهها ومنها احتمالية تركيز الإدارة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام أنتاجها وموظفيها، والذي لا يؤدي فقط إلى الفشل فحسب وإنما زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ككل.
5. تسهم هذه الدراسة في تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في التقليل من الأعمال غير الضرورية المتمثلة بضعف أدراك بعض العاملين في المنظمة وتخوفهم من تحمل المسؤولية وعدم الالتزام

ودعم الإدارة العليا بتطبيق الجودة فضلاً عن هدر الكثير من الوقت والجهد في أداء وممارسة العمليات وبذلك يتجلى دورها من خلال التعامل مع هذه المعوقات وتذليلها بالقضاء على مخاطر عدم إمكانية قناعة ورضا الزبون بما يمكن الإدارة من استخدام الذي تراه مناسباً في أحداث نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات الموارد البشرية والذي يضمن حسن سير الأداء وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف المصرف والمحافظة على البيئة العراقية مما يجعلها قادرة على تحسين خدمة الزبون .

6. المعلومات الحديثة التي تقدمها الدراسة تساعد المسؤولين الإداريين في المصارف المبحوثة وغيرها ، على تطوير خدمات المصارف وتوجيهها لتوظيف ما يمتلكه المصرف في مجال إدارة الجودة والمقارنة مع المنظمات الريادية بنسق يحافظ على حسن أداء المصرف بما يجعلها قادرة على تحسين خدمة الزبون من خلال الوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنها .

7. كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في وضع بعض الحلول للمشاكل التي تواجهها المصارف عينة الدراسة ، مما سيؤدي إلى زيادة كفاءة هذه المصارف في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن الحاليين والمتوقعين في تقديم أفضل ما يمكن من الخدمات المصرفية , مما يزيد من قدرة هذه المصارف على استقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن لتحقيق أفضل ما يمكن من العوائد وتحقيق الهدف النهائي هو التفوق والتميز.

رابعاً : أنموذج الدراسة الفرضي :-

وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة وتأسيساً على الجانب النظري لمتغيرات الدراسة تتطلب المعالجة المنهجية تصميم مخطط افتراضي تحدد فيه أهم علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة ، إذ يفترض هذا الأنموذج وجود مجموعة من العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي يقترحها الباحث للإجابة عن أسئلة البحث المشار إليها في مشكلة الدراسة والتي تحاول أن تجمع الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به ، وهذه العلاقات بُينت استناداً إلى :

أ. إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة .

ب. شمولية أنموذج الدراسة وإمكانية اختباره .

أما متغيرات الدراسة وكما يوضحها الشكل (1) ، فكانت كالآتي :

1. المتغيرات المستقلة (التوضيحية):-

أ. إدارة الجودة الشاملة X_1 وإبعادها التي تم اختيارها على وفق معايير الجائزة الأمريكية Molcom Baldrige Award وعلى وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الإنتاج والعمليات والإستراتيجية , مثل

(Evans&Landsay,2011:115,,Krajewski&Ritzman,2010:221,Berman&Evans,2010:576) ,

وهي :-

- التركيز على الموارد البشرية X_{11} .
- التركيز على الزبون X_{12} .
- التخطيط الاستراتيجي X_{13} .
- القيادة X_{14} .

ب. المقارنة المرجعية X_2 وإبعادها فقد تم الاعتماد عليها وفق آراء العديد من الكتاب والباحثين بشأن تطبيق المقارنة في المصارف، مثل

(Goetsch&Davis,1997:445:Krajewski&Ritzman, ,1999:218:Johnston& Clark,2008:430

(Bateman&Snell,2009:619,Goetsch&Davis, 2010:522) , وهي :-

- السعي نحو الريادة X_{21} .
- التوجه نحو الجودة X_{22} .
- رضا الزبون X_{23} .
- التحسين المستمر X_{24} .

2. المتغيرات المعتمدة :-

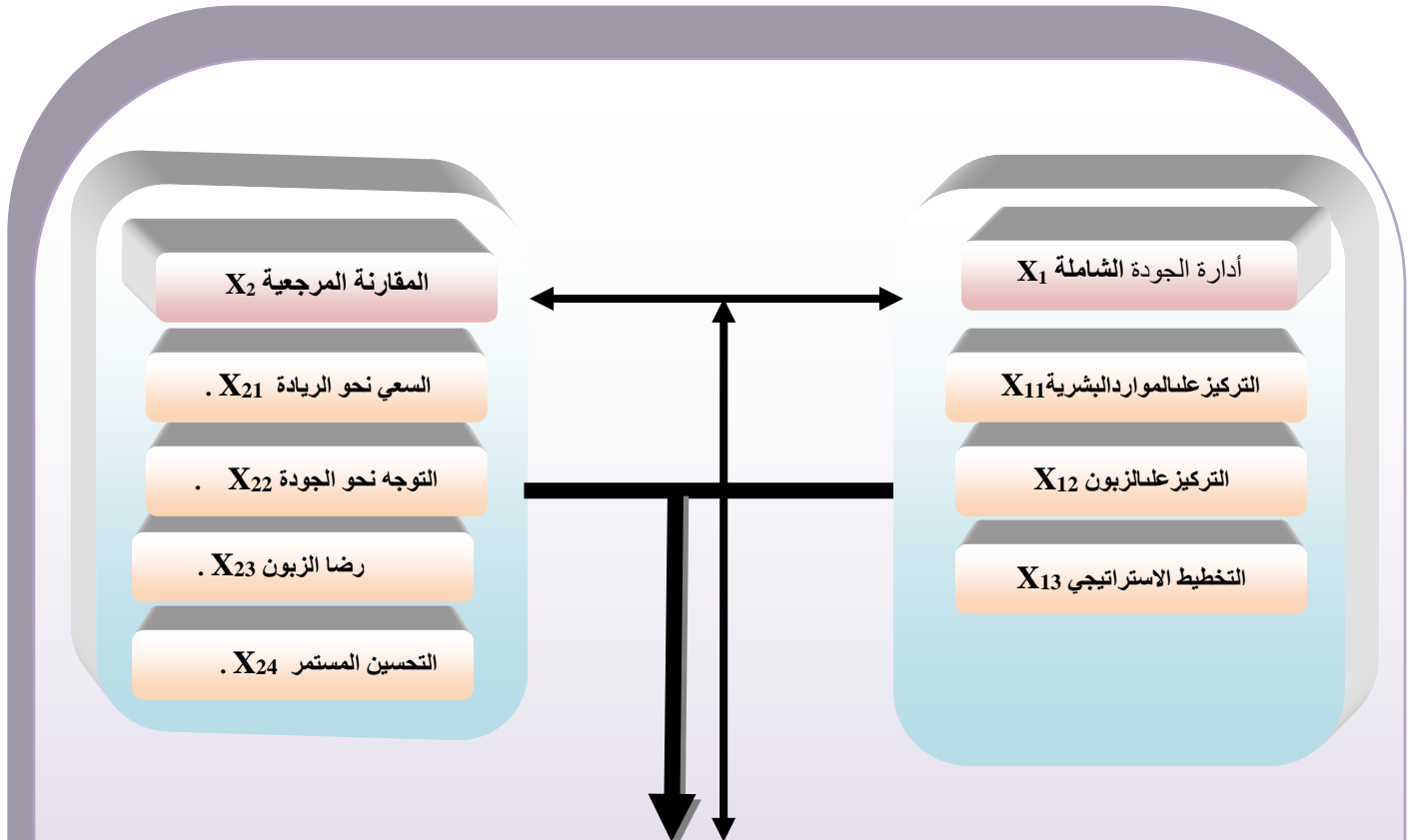
خدمة الزبون Y وأبعادها , وفيما يخص أبعادها فقد تم الاعتماد عليها وفق آراء العديد من الكتاب والباحثين بشأن تطبيق خدمة الزبون في المصارف مع إمكانية تحسينها لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المصرفية العراقية . مثل

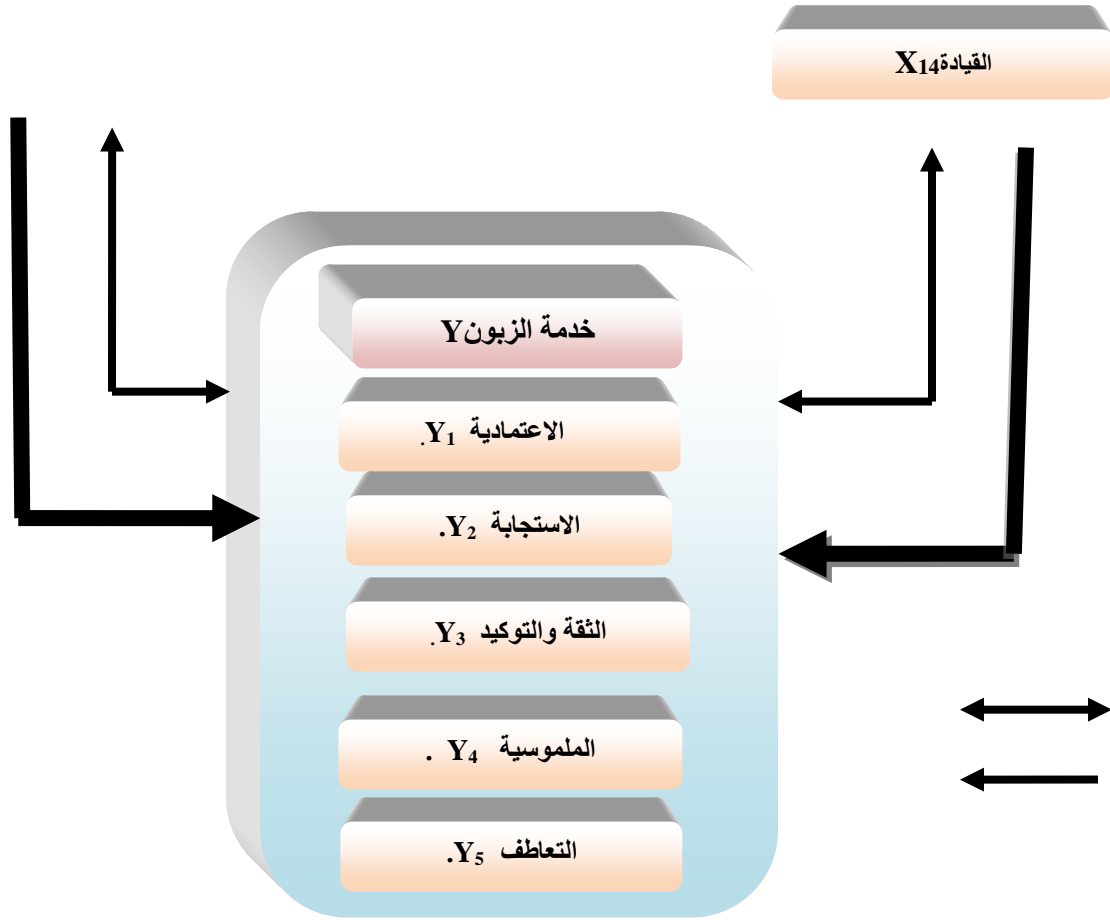
(Evans&Landsay,2011:222 , Russell&Taylor,2009:55, Mullins etal, 2008:433)

وهي :-

- الاعتمادية Y_1 .
- الاستجابة Y_2 .
- الثقة والتوكيد Y_3 .
- الملموسية Y_4 .
- التعاطف Y_5 .

إن تفسير آلية عمل المخطط تتمثل بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين كل من المتغير التوضيحي (إدارة الجودة الشاملة X_1) بمتغيراته الفرعية والمتغير التابع (خدمة الزبون Y) وبين المتغير التوضيحي (المقارنة المرجعية X_2) بمتغيراته الفرعية والمتغير التابع (خدمة الزبون Y)، وإن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين كل من إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية (بوصفها متغيرين مستقلين) وبشكل مجتمع وبين خدمة الزبون (بوصفها متغير تابع).





شكل (1) : المخطط الفرضي للدراسة .

المصدر : من إعداد الباحثة .

خامساً : فرضيات الدراسة :

من اجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وتمت صياغتها على الشكل الأعمى والبديل وعلى النحو الآتي :-

1. الفرضية الرئيسية الأولى: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، الملموسية , التعاطف) "
2. الفرضية الرئيسية الثانية: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقارنة المرجعية وخدمة الزبون بأبعادها(الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، الملموسية , التعاطف) ."

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع وخدمة الزبون.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في خدمة الزبون " ،
5. الفرضية الرئيسية الخامسة : " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقارنة المرجعية في خدمة الزبون ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :
6. الفرضية الرئيسية السادسة : " لا توجد علاقة تأثير متعددة ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع في خدمة الزبون.

سادساً : حدود الدراسة :-

1. الحدود الزمنية : تتمثل بالمدة الزمنية للدراسة التي امتدت من (2011/11/1) إلى (2011/10/10) .
2. الحدود البشرية: شملت مديري الأقسام والشعب في المصارف المبحوثة (مفردات عينة الدراسة)
3. الحدود المكانية: تمثلت بعدد من المصارف العراقية العامة والخاصة العاملة في محافظة بغداد (عينة الدراسة) والجدول الآتي يوضح البيانات الخاصة بالمصارف عينة الدراسة وترتيبها على أساس المركز المالي والتمثل ب(رأس المال + مجموع الموجودات) , وتاريخ التأسيس , عدد الفروع , وعدد أفراد العينة) :

جدول (1) : البيانات الخاصة بالمصارف المبحوثة والمبالغ بالملايين

ت	أسم المصرف	نوع القطاع	تاريخ التأسيس	عدد الفروع	رأس المال المدفوع	مجموع الموجودات أو المطلوبات	عدد أفراد العينة
1	الرافدين	عام	1941	165	25.000	285,723,148	10
2	الرشيد	عام	1988	137	2.000	19,800,308	10
3	مصرف بغداد	خاص	1992	31	85.200	804,729	10
4	البصرة الدولي للاستثمار	خاص	1993	17	55.000	652,058	8
5	الأهلي العراقي	خاص	1995	5	50.000	97,581	8
6	الانتman العراقي	خاص	1998	15	85.000	366,758	6
7	الاقتصاد للاستثمار والتمويل	خاص	1999	32	70.000	211,939	8

7	261,493	50.000	32	2000	خاص	الخليج التجاري	8
9	994,671	75.000	61	2000	خاص	الوركاء للاستثمار والتمويل	9
74	أجمالي عدد أفراد العينة						

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على النشرة السنوية للمصارف عينة الدراسة والصادرة عن البنك المركزي العراقي وتم ترتيبه على أساس تاريخ التأسيس .

يبين الجدول (1) المصارف عينة الدراسة والتي تتكون من مجموعتين، تمثل المجموعة الأولى المصارف الحكومية البالغ عددها (2) مصرفين وهما (الرافدين والرشيد) كونهما من المصارف الرائدة في القطاع المصرفي العراقي بالإضافة للدور الحيوي والاستراتيجي اللذان يلعبانه في الاقتصاد العراقي ، وتمثل المجموعة الثانية المصارف الأهلية البالغ عددها (7) مصارف كونهم يمثلون الأساس في صناعة الصيرفة الأهلية العراقية , وتسهم هذه المصارف الحكومية منها والأهلية في تطوير الجهاز المصرفي العراقي وتحريك عجلة التقدم الاقتصادي بالإضافة لدورها في تعزيز الموقع التنافسي ومن ثم زيادة قدرة هذه المصارف على النهوض بمسؤولياتها في عملية تطوير الواقع المصرفي العراقي مما دفعها للعمل والمساهمة في رفع مستوى كفاءة وفعالية أدائها لتلبية طموحاتها في المنافسة والبقاء في ساحة المنافسة , ويحتم عليها مواجهة الأوضاع الاقتصادية والمنافسة الشديدة التي يتعرض لها القطر , وبذلك يكون إجمالي المصارف الحكومية والأهلية عينة الدراسة (9) مصارف وهي عينة اعتباطية تمثل (20%) من المجتمع الأصلي¹ (القطاع المصرفي في العراق) الأمر الذي يساعد في تعميم النتائج التي يمكن التوصل إليها خلال الدراسة هذا مما جعل من الضروري أن يتم تكثيف الجهود العلمية والعملية الرامية إلى دعم الصيرفة العراقية وجعلها قادرة على مواجهة كافة الصعوبات التي تقف في تطوير الجانب المصرفي , حيث تمارس المصارف عينة الدراسة أعمال الصيرفة الشاملة والتي تشمل :

- قبول الودائع بأنواعها المختلفة (الحسابات الجارية , التوفير , والودائع الثابتة).
- منح أنواع القروض والتسهيلات لمختلف القطاعات كافة.
- تقديم قروض لتمويل المشاريع الصغيرة.
- إصدار الحوالات بأنواعها كافة.
- فتح الاعتمادات المستندية لاستيراد وتصدير البضائع وإجراء التحويلات الخارجية.
- إصدار خطابات الضمان بأنواعها كافة.

¹ يوجد في العراق 43 مصرفاً، 7 منها حكومية و 36 منها تابعة للقطاع الخاص .

- بيع الصكوك وإصدار السندات برسم التحصيل.
- الوساطة في بيع وشراء الأسهم والسندات.
- الوساطة لبيع وشراء العملات الأجنبية وفتح الحسابات الجارية بالعملات الأجنبية.
- تقديم مختلف الخدمات المصرفية والمشورة للزبائن.
- منح بطاقة الفيزا كارد العالمية .
- تزويد الزبون بباقة متكاملة من الخدمات متمثلة بخدمات الصراف الآلي فضلا عن تقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الانترنت.
- تسهم المصارف في تعبئة المدخرات الوطنية وتوظيفها في المجالات الاستثمارية كافة (الصناعية, الزراعية, الإسكانية, السياحية, الخدمية, والمشاريع التنموية الأخرى) التي تعزز من الثقة بالجهاز المصرفي وتحسن أداءه .

سابعاً : أدوات الدراسة :

من اجل أن تحقق هذه الدراسة غاياتها فقد تم الاعتماد في عملية جمع وتحليل البيانات على عدد من الأدوات :-

1. الدراسات النظرية :-

من اجل أغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات .

2. الدراسات الميدانية :-

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وهي :-

أ. أساليب جمع البيانات :-

1. المقابلة الشخصية :-

تم الاعتماد على إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة في المصارف المبحوثة من اجل اخذ نظرة عامة عن آرائهم حول متغيرات الدراسة، وفي الوقت نفسه توضيح فقرات الاستبيان من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبل عينة الدراسة لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة على أسئلة الاستبيان .

2. الاستبانة :-

تم تصميم استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين (ملحق رقم 1) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبيان لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبيان، وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن إحدى عشرة رتبة (%0 - %100)، وحيث تضم استمارة الاستبيان عدداً من المحاور يوضحها الجدول الآتي:

جدول (2) : محاور استمارة الاستبيان

ت	المحاور	المتغيرات الفرعية (الإبعاد)	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول	معلومات عامة تخص مجيبي استمارة الاستبيان	العنوان الوظيفي ، النوع الاجتماعي، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية .	5	
	المجموع			
المحور الثاني	إدارة الجودة الشاملة .	1. التركيز على الموارد البشرية .	5	Berman&Evans, 2010 : 576
		2. التركيز على الزبون .	5	Krajewski&Ritzman, 2010 : 221,
		3. التخطيط الاستراتيجي .	5	Evans&Landsay, 2011 : 115
		4. القيادة .	5	

المجموع		20	
المحور الثالث	المقارنة المرجعية	5	1. السعي نحو الريادة .
		5	2. التوجه نحو الجودة .
		5	3. رضا الزبون .
		5	4. التحسين المستمر .
المجموع		20	
المحور الرابع	خدمة الزبون.	5	1. الاعتمادية .
		5	2. الاستجابة .
		5	3. الثقة والتوكيد .
		5	4. الملموسية .
		5	5. التعاطف .
المجموع		25	
المجموع الكلي		65	

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

ب. أساليب تحليل البيانات :- بالاعتماد على طبيعة توجهات أهداف الدراسة ومضامين

فرضيتها فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية في عملية تحليل البيانات, تتمثل

بالاتي :-

(الوسط الحسابي البسيط , الوسط الحسابي الموزون , الانحراف المعياري, معامل الارتباط البسيط ,
معامل الارتباط المتعدد , معامل التحديد ,معامل الاختلاف , شدة الإجابة, اختبار t و اختبار F, .

الانحدار البسيط. الانحدار المتعدد ⁽¹⁾

ثامناً : توزيع استمارة الاستبيان :

يشير الجدول (3) إلى عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين، إذ كان عدد

الاستثمارات الموزعة (85) استمارة، وعدد الاستثمارات المسترجعة (74) استمارة، وهذا يعني إن

نسبة الاسترجاع كانت (87%) .

جدول (3) : عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات			حجم العينة	مجتمع الدراسة
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة		
100%	10	10		الرافدين

¹ ولمزيد من التفاصيل انظر ملحق (4) .

80%	10	12	74	الرشد
90%	9	10		الوركاء للاستثمار والتمويل
100%	10	10		مصرف بغداد
80%	8	10		البصرة الدولي للاستثمار
75%	6	8		الائتمان العراقي
100%	7	7		الخليج التجاري
60%	6	10		الاقتصاد للاستثمار والتمويل
100%	8	8		الأهلي العراقي
87%	74	85	المجموع	

المصدر :- من إعداد الباحثة.

تاسعاً : اختبار استمارة الاستبيان :

لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قامت الباحثة بإخضاع الاستبانة لعدد من الاختبارات قبل توزيعها على الأفراد المبحوثين في المنظمات المصرفية العراقية (عينة الدراسة) وتمثلت هذه الاختبارات بالاتي :-

1. الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبيان .

قياس الصدق الظاهري :- بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبيان وبهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين والبالغ عددهم (9) في العلوم الإدارية (ملحق رقم 1) ، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبيان، فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات الاستبيان من حذف وإضافة وإعادة صياغة بعض الفقرات وبذلك حصلت الاستبانة على رأي اغلب الخبراء والمستخدمين.

2. الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان :-

أ. قياس الاتساق والتناغم الداخلي :- يهدف اختبار محتوى استمارة الاستبيان ، أداة الدراسة الرئيسية ، فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق استخدام مصفوفة الارتباط كما في الملحق رقم (2) وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات .

ب. الاعتمادية :- من اجل اختبار الاعتمادية لاستمارة الاستبيان تم الاعتماد على تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest Method) لحساب درجة ثبات المقياس فقد تم توزيع (20) استمارة استبانته على عينة تجريبية مكونة من مديري الأقسام في المصارف المستهدفة، حيث قام بعض أفراد العينة بتسجيل ملاحظاتهم على هذه المفردات وتم اخذ الإجابات من أفراد العينة وفرز هذه الإجابات وتبويبها، وبعد ثلاثة أسابيع تم توزيع استمارات الاستبيان مرة أخرى على أفراد العينة التجريبية واستلام الإجابات منهم وبعد فرز الإجابات تبين أن (17) شخصاً من أفراد العينة كانت إجاباتهم ثابتة أي ما يعادل (85%) من عينة الدراسة وهي نسبة ثبات عالية للمقياس وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات الإدارية .

عاشراً : عينة الدراسة :-

تم تحديد عينة الدراسة بصورة اعتباطية , حيث شملت عدداً من المدراء ومدراء الأقسام والشعب العاملين في المصارف العراقية (الحكومية والأهلية) ، ووفقاً للبيانات الواردة في الجدول (4) التي قدمها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرة ((معلومات عامة)) في استمارة الاستبيان، اتسمت هذه العينة بالخصائص الآتية :-

1. العنوان الوظيفي :-

تم التركيز عند تصميم وتوزيع الاستمارة على مديري الإدارة الوسطى الذين هم بحاجة لكل من المعلومات والإجراءات اللازمة لتوجيه عمل الموظفين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وكما يظهر في الجدول (4) فان نسبة "مدير قسم - م.مدير قسم في الإدارة العامة" للمصارف عينة الدراسة شكلت (47.29%) تلتها فئة "مدير شعبة - م. مدير شعبة في الإدارة العامة" بنسبة (16.21%) ثم فئة "مدير أقدم " بنسبة (13.51%) تلتها فئة "مستشار - أمين" بنسبة (10.81%) وفئة " مدير تنفيذي - وكيل مدير تنفيذي - م. مدير تنفيذي" بنسبة (9.45%) وأخيراً فئة " معاون مدير عام " بنسبة (2.7%) أي أن العينة اشتملت على نسبة (77%) من الأفراد الذين يحتلون المناصب في الموقع الثاني من الهرم التنظيمي إذ يسمى هذا الموقع "مدير قسم أو مدير شعبة " وذلك بحسب الهيكل التنظيمي للمصرف .

2. النوع الاجتماعي :-

شكلت نسبة الذكور (45.94%) من أفراد العينة وشكلت نسبة الإناث (54.05%) , كون أفراد العينة يحتلون المناصب القيادية الوسطى في المصارف المبحوثة.

3. التحصيل الدراسي :-

يظهر الجدول (4) أن (63.51%) من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس، وأن (20.27%) يحملون شهادة الدبلوم، وفئة الدبلوم العالي احتلت النسبة (10.81%)، وكان مجموع نسبة ما احتلته فئتي الماجستير والدكتوراة (5.4%). وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يمثلون نسبة (63.51%) يحملون شهادة البكالوريوس وهي مؤهلات علمية تدل على ارتفاع المستوى العلمي لعينة الدراسة الذي ينبغي أن يتلاءم مع طبيعة وظائفهم ، ومما يؤشر هنا عدم وجود مديرين يحملون شهادة الإعدادية أو الثانوية.

4. عدد سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول (4) أن الفئة (20 سنة فأكثر) قد احتلت أكبر نسبة من حيث سنوات الخدمة وهي (31.08%) وكانت نسبة (24.32%) لفئة (5 أقل من 10) سنوات ، تلتها فئة (15 أقل من 20) سنة بنسبة (18.91%) ، ثم فئة (أقل من 5) سنوات بنسبة (13.51%) ، وأخيراً فئة (10 أقل من 15) سنة التي جاءت بنسبة (12.16%)، وتدل هذه النسب أن غالبية أفراد العينة لديهم خدمة وظيفية تؤهلهم لاكتساب الخبرة الطويلة في العمل وتولي المهام الإدارية.

5. عدد الدورات التطويرية التي تم المشاركة بها:-

شكلت فئة (4- 6) دورة تطويرية تم المشاركة بها أعلى نسبة إذ بلغت (33.78%)، وبلغت نسبة (27.02%) لفئة (1- 3) ، وكانت نسبة (14.86%) ، (10.81%) ، (6.75%) من نصيب كل من فئة (7- 9) و (10- 12) و (13 - 15) دورة على التوالي ، وهذا يدل على أن ما يقارب (93.22%) من أفراد العينة يخضعون لدورات تطويرية (دورة واحدة كحد أدنى و15 دورة كحد أقصى) تساعدهم في تحسين أداء عملهم وتطوير مهاراتهم الإدارية ، أما فئة

(16 فأكثر) فقد بلغت (2.70%) ، في حين بلغت نسبة الأفراد اللذين لم يخضعوا لأي دورة تطويرية (4.05%) ، وهذه النسب تتعلق بعدد سنوات الخدمة الحالية في المصرف.

الجدول (4) : خصائص عينة الدراسة

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
1	عنوان الوظيفة	معاون مدير عام	2	2.7
		مدير تنفيذي- وكيل مدير تنفيذي- معاون مدير تنفيذي	7	9.45
		مستشار - أمين	8	10.81
		مدير أقدم	10	13.51
		مدير قسم - م. مدير قسم في الإدارة العامة	35	47.29
		مدير شعبة - م. مدير شعبة في الإدارة العامة	12	16.21
2	النوع الاجتماعي	ذكر	34	45.94
		أنثى	40	54.05
3	التحصيل الدراسي	إعدادية	0	0
		دبلوم	15	20.27
		بكالوريوس	47	63.51
		دبلوم عالي	8	10.81
		ماجستير	3	4.05
		دكتوراه	1	1.35
4	سنوات الخدمة في المصرف	أقل من 5 سنوات	10	13.51
		5 أقل من 10 سنين	18	24.32
		10 أقل من 15 سنة	9	12.16
		15 أقل من 20 سنة	14	18.91
		20 فأكثر	23	31.08
5	عدد الدورات التطويرية التي تم المشاركة	لا توجد دورات	3	4.05
		دورة 1-3	20	27.02
		دورة 4 - 6	25	33.78
		دورة 7- 9	11	14.86
		دورة 10- 12	8	10.81

6.75	5	دورة 15 - 13	بها
2.70	2	دورة فأكثر 16	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة على المحور الأول من استمارة الاستبيان .

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

الموضوع : رقم الصفحة

تمهيد: 22

أولاً: دراسات في إدارة الجودة الشاملة..... 22

ثانياً: دراسات في المقارنة المرجعية..... 28

ثالثاً: دراسات في خدمة الزبون..... 35

رابعاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم التطرق لها 40
والخاصة بالمتغيرات الثلاث (إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية وخدمة الزبون)

تمهيد :

يمكن عدّ هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي سعت إلى الجمع بين المتغيرات الثلاث (إدارة الجودة الشاملة ، المقارنة المرجعية ، خدمة الزبون) ، فكل ما أتيح للباحثة من الدراسات التي اهتمت بهذه المتغيرات كانت قد تناولتها إما على نحو منفرد أو من خلال علاقتها مع متغيرات أخرى، ومن هذه الدراسات ما يأتي:

أولاً : دراسات في إدارة الجودة الشاملة :-**أ. دراسات باللغة العربية:**

1. دراسة(الزرفي ، 2004): الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء إدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبية معمل سمنت الكوفة الجديد .

تتمحور مشكلة هذه الدراسة في قضية أساسية متمثلة بغياب الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية بما يتلائم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معمل سمنت الكوفة الجديد , وضعف إسناد الثقافة التنظيمية في ترسيخ مفاهيم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة , كما برزت أهمية الدراسة من ضرورة التكامل بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة خاصة في ظل التحولات المتسارعة من المنظور التقليدي (التنافس بمنطق اقتصاديات الحجم) إلى المنظور المعاصر (التنافس بمنطق اقتصاديات النطاق والتميز والتفوق), إذ سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كان من أهمها : التعرف على مدى تقديم ما يسهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المعمل موضوع البحث مع الأخذ بنظر الاعتبار دور الثقافة في تحقيق ذلك , أظهر الدور الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق والتميز في البيئة التنافسية وتشخيص الإبعاد ذات الأثر المميز في إسناد متطلبات إدارة الجودة الشاملة , فضلاً عن مساعدة الإدارة العليا ومتخذ القرار على فهم الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق بالجودة كميزة تنافسية , أدى إلى زيادة تمسك العاملين في ثقافة الجودة ودورها في العملية الإنتاجية , وأن المدة الزمنية المستغرقة لإجراء الدراسة كانت ابتداء من تشرين الثاني / 2003 ولغاية أيلول / 2004 , إذ أستخدم المنهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة , وكما تم الاعتماد على استمارة الاستبيان وإجراء المقابلات والاستفتاء في سبيل تحصيل البيانات وتدعيم دقتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات أهمها : ضرورة المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والإيمان المطلق بهذه المتطلبات من

قبل الإدارة العليا , ضرورة مراعاة إدارة المعمل لدور الثقافة الضمنية بمكوناتها (القيم، الافتراضات، الاعتقادات) في دعم متطلبات إدارة الجودة وتبنيها , كذلك الاعتماد على الثقافة الظاهرة في تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

2. دراسة (الربيعي، 2005): أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد .

سعت الدراسة إلى تناول موضوع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في أبعاد جودة الخدمة ، وكما تتمحور مشكلة هذه الدراسة في قضية مهمة وهي أن هناك ضعفاً أو عدم معرفة المديرين في مصرف الرشيد عن طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وأبعاد جودة الخدمة المصرفية ، وهدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد جودة الخدمة المصرفية في المصرف المبحوث ، وذلك من خلال فرضية مفادها (" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية ") إذ حُدِدت الحقبة بالمدة الزمنية من (2 / 4 / 2004) ولغاية (2 / 9 / 2004) ، أما أهم استنتاجات الدراسة فكانت، عدم استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بالشكل مكثف ، يعاني التسويق المصرفي من ضعف في أنشطته ، اهتمام بعض العاملين بالأهداف المادية (الحوافز) أكثر من اهتمامهم بجودة الخدمة ، وهذا يكمن في أن الإدارة تمنح الحوافز المادية ليس على أساس الإنجاز المتميز، عدم وجود برامج خاصة لتحسين الجودة في المصرف ، وهذا ما أثر سلبياً في مستويات الجودة المتحققة في المصرف ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : تقويم متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في أبعاد جودة الخدمة المصرفية ، اعتماداً على قواعد المقارنة لمنافس قوي (غير محلي) بغية تشخيص نقاط الضعف والقوة للوصول إلى مراحل متقدمة ، من خلال تحقيق مستوى عالٍ في تقديم الخدمة للمصارف المحلية ، ضرورة الاهتمام الجدي بقسم التسويق المصرفي وتفعيل دوره ، ضرورة قيام الإدارة المصرفية بزيارات إلى المصارف العربية والعالمية التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة والإطلاع على تجاربهم ، والإنجازات التي حققوها من وراء تطبيقهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3. دراسة(العبيد ، 2006): تقييم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة: دراسة مقارنة.

تهدف الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة ، وإمكانية تطبيقه في الشركتين العامتين لصناعة البطاريات والكهربائية ، ودراسة إمكانيات الوصول إليها ومقوماتها الأساسية ، فضلاً عن تحديد النشاطات والإجراءات اللازمة لها ، كما سعت الدراسة إلى تشخيص الملوثات الخاصة لهاتين الشركتين لكل أنواعها المحددة لغرض السيطرة عليها بيئياً , وتأتي أهمية الدراسة لتصب في كيفية تقديمها أطراً نظرياً ، يتعلق بسلسلة المواصفات (ISO 14001) وتعميق حالة الوعي والإدراك البيئي ، مع تقديم الأسس التي يمكن إن تستند إليها في تطوير النظام البيئي فيها . وتبين الدراسة كذلك كيفية إدراك الإدارة العليا لضرورات تحسين الأداء البيئي وحماية البيئة بالشكل النظامي لتعكس مدى وضوح الصورة عن عملية رقابة الأداء البيئي والسعي إلى وضع إستراتيجية بيئية للشركتين كمنظمات أعمال فضلاً عن التحسين المستمر لها , وأوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أهمها : وضع خطة تنفيذ متتابعة الخطوات والمراحل لانجاز نظام الإدارة البيئية في الشركتين المبحوثتين وتطويره صوب إدارة الجودة الشاملة للبيئة ، وضرورة وضع خطة بيئية للشركات الصناعية ولاسيما المبحوثة منها ينبغي إن تكون موثقة حتى ولو كانت على مستوى القطاع الصناعي العام في العراق .

4. دراسة (الزبيدي, 2008): إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تقييم الشركات الصناعية: دراسة تطبيقية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية . تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة منه في تقييم الشركات الصناعية ، وتتركز أهدافه بتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمقومات التي يقوم عليها , وبيان التطبيقات العالمية لهذا المفهوم في الشركات الصناعية, وماهية الاستفادة منها, مع بيان إمكانية الاستفادة من المفهوم في الشركات الصناعية المحلية بالشكل الذي يمكن وصفه بأنه عنصراً رئيساً من عناصر تقييم الشركات , وتأتي أهمية الدراسة لتصب في كيفية بيان أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة وما مجالات الاستفادة منها ، من حيث زيادة الأرباح ، ورفع مستوى الرضا للعاملين وتقليص شكاوي الزبائن ، فضلاً عن تطوير وتحسين أساليب العمل, وقد استنتجت الدراسة إن سعي الشركة للحفاظ على مستوى زبائنها من خلال تقليل المشاكل الناجمة عن العيوب مما أدى إلى استعادهم لدفع الثمن بسهولة وتكرار عملية الشراء وزيادة الثقة بالشركة على مستوى المجتمع من خلال زيادة النمو الاقتصادي وتحقيق أمان للمجتمع .

ب. دراسات باللغة الإنكليزية:

1. دراسة: (Ang etal, 2001) : استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم وإسناد إدارة الجودة الشاملة : دراسة تجريبية في دولة ماليزيا (القطاع العام) .

تناولت هذه الدراسة تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل لأهمية دورها في توفير المعلومات الجيدة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة على مستوياتها كافة ولاسيما فيما يتعلق بأهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها المهم والفاعل في إدارة الجودة الشاملة والاستجابة لاحتياجات عوامل النجاح الحرجة لإدارة نظم المعلومات بجزارة ، إذ سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كان من أهمها : التعرف على مدى أدراك نظم إدارة المعلومات لتحقيق التفاعل بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة الشاملة مما يساعد على تخفيض كلف الإنتاج ، تحسين الربحية والإنتاجية ، وتحسين رضا الزبون ، فضلاً عن توكيد الجودة ، إذ إنّ غرض هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي ، الموارد البشرية ، توكيد جودة المخرجات ، نتائج الجودة ، القيادة ، المعلومات والتحليل) ، كما تم اختبار الدراسة على عينة القطاع العام في ماليزيا تمثلت في (110) من مديري الجودة موظفين ومنتسبين الجامعات الإدارية ، إذ استخدم المنهج التجريبي، وأعتمد على استمارة الاستبيان وإجراء المقابلات والاستفتاء في سبيل تحصيل البيانات وتدعيم دقتها، وكانت الإجابات (43%) متوافقة مع الدراسة بصورة طبيعية ، وقد استنتجت الدراسة إن تكنولوجيا المعلومات لها دور وأضح في تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، وفي ضوء هذه الاستنتاجات أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمة عينة الدراسة بصياغة إستراتيجية واضحة مبنية على أساس تشجيع ثقافة العمل الالكتروني، والسعي إلى إدخال الكفاءة التكنولوجية في العمل المصرفي وتطوير البرمجيات والوسائل الالكترونية التي تسهم في تحسين جودة خدمة الزبون وتطوير القطاعات الحكومية من خلال تحسين الفاعلية وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتسليم الخدمة وبناء قطاعات إنتاجية الكترونية لضمان الربحية في السوق التنافسية .

2. دراسة (Olabode,2003) : أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المصارف في دولة نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة المصرفية والخدمية مع الموارد (المصادر) الخاصة للمصارف التجارية في نيجيريا ، وأيضاً الأخذ بنظر الاعتبار كيفية تطبيقها لغرض توسيع دائرة المصارف التجارية ،

وإيجاد العلاقة بين الإدارات والأقسام والمستويات الإدارية المختلفة في المصرف لتسليم الخدمة , زيادة الاندماج والتمكين بين الإدارة العليا والوسطى , وتحديد المستويات المتفوقة لتنفيذ (TQM) على نطاق واسع , وتحديد أثر معلومات (TQM) على مستوى الزبون , وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان وأساليب وأدوات جمع البيانات لتحديد الخلل وتقليل المشاكل التي عادة ما تحدث في عملية جمع البيانات والتأكد من صلاحيتها وموثوقيتها , وصممت استمارة الاستبيان بالاعتماد على مجموعة أسئلة طرحت على المديرين , كوادر المصرف (الموظفين), زبائن المصرف , حيث وزعت 75 للموظفين , 12مديرين , 300 للزبائن, وعينة الدراسة كانت (3) مصارف عاملة في نيجيريا , وتم اختيارها بطريقة المعاينة العشوائية وهي (مصرف المتحد, مصرف العام المتحد , ومصرف Zenith الدولي), استخدمت الدراسة تحليل التباين ANOVA, وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها ضرورة المتابعة المستمرة للعمليات من قبل الإدارة العليا , عرض الإجراءات والخطط التي سوف يتم تطبيقها داخل المصرف , الوعي والإدراك الكامل لدى الموظفين عن طبيعة البرامج والعمليات , وضع استراتيجيات تحسين الجودة في كل مظاهر تحويلات وتعاملات المصرف , ضرورة العمل الجماعي والمشارك بين الموظفين والزبائن والإدارة لغرض انجاز معيار الجودة والتفوق المتعلق بجودة الخدمة .

3. دراسة (Gurcharan et al.:2010) : إدارة الجودة الشاملة في بورصة الأسهم :

دراسة حالة في بورصة الأسهم في ماليزيا . ركزت هذه الدراسة على الأسس والمفاهيم النظرية لأبعاد رئيسة تمثلت بإدارة الجودة الشاملة , من خلال عرض آراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بهذه العناوين لتكوين الإطار العلمي والتحليلي لها، وللتحري فيما إذا كان من الممكن الكشف عن ظاهرة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بورصة الأسهم على أساس مبادئ الجودة التي وضعها Deming , ولقد شملت الدراسة عينه مكونة من (450) موظفاً (الإدارة الوسطى) والعاملين في بورصة (the Kuala Lumpur Stock Exchange) , كما استخدمت الدراسة أساليب جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية (تحليل الانحدار البسيط , معامل التحديد , الانحراف المعياري, وتحليل التباين ANOVA) , وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها : أظهرت نتائج التحليل ضرورة ربط أهمية الجودة مع إصدارات المنظمات المالية بالاعتماد على البيانات المصدرة من بورصة ماليزيا , لكونها تعتقد أن هناك أثراً إيجابياً للجودة على المنتج والخدمة المقدمة في البورصة , وضرورة

التوجه صوب الزبون وعده المحور الأساسي في تطبيق TQM وأن له أثراً واضحاً على سلوك المنظمة والمنتج النهائي وتفاوت المنظمات في سلوكها تجاه إدارة الجودة الشاملة , وزيادة تطبيق TQM في الصناعة المصرفية يؤدي لتوفير حلول لمشاكل الجودة , وأن تنفيذ TQM يتطلب تغيير الثقافة وسلوك الإدارة ضمن عناصر TQM (القيادة, التزام الإدارة العليا , التعليم , تشكيل فرق العمل) , وعلى هذا الأساس توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني فلسفة جديدة للجودة , وتبني أنموذج متقدم (حديث) للتدريب على العمل من خلال تعليم الموظفين لاستخدام نماذج أفضل لانجاز الجودة في أعمالهم ونشاطاتهم وأستخدام أدوات مثل سيطرة الجودة الإحصائية , أيجاد نظم لتحسين الإنتاجية , وتخفيض الكلف إلى أدنى حد ممكن .

4. دراسة: (Mittal et al., 2011) : مقارنة عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في شمالي الهند في إنتاج وصناعة الخدمات : دراسة استطلاعية في دولة الهند.
سعت هذه الدراسة لتبيان وفهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كلا القطاعات الصناعية والإنتاجية وتشخيص التمايز والاختلاف المهم في أي ممارسات TQM في المنظمات الإنتاجية والخدمية شمالي الهند , لغرض تشخيص وجمع الصفات المتباينة ومعرفة عوامل النجاح الحرجة التي تعكس نجاح TQM في الصناعات وتحديدها , والمستندة على عوامل الاستبانة مكونة من نوعين من الأسئلة (أسئلة المحور الأول هي أسئلة عامة : الخلفية التاريخية للمنظمة , موقعها , البيانات الديموغرافية , والمحور الثاني ضم مجموعة من العوامل هي (التركيز على الزبون , التحسين المستمر , تشكيل وتمكين فرق العمل , التزام الإدارة العليا وإدراكها , التدريب والتطوير , الاتصالات داخل المنظمة , القياس والتغذية العكسية) , واستخدام استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات من العينة التي شملت (60) فرداً ولكلا النوعين من الصناعات الخدمية والإنتاجية , وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل اختبار (t-test) ومعامل الارتباط وتطبيقها بالاستعانة ببرمجيات هي SPSS & MINITAB لبيان مصداقية البيانات التي جمعت والتأكد من دقتها , حيث أظهرت نتيجة التحليل الإحصائي بأنه هنالك تباين في تطبيق TQM في الصناعات الخدمية والإنتاجية مما أدى إلى تباين في مستويات أداء المنظمات موضوع البحث, وكانت نتائج الدراسة تتلخص في : ضرورة تنفيذ ممارسات TQM في المنظمات الخدمية والإنتاجية لما لها من أثر واضح على أداء الأعمال وأمتلاك الميزة التنافسية في تلك المنظمات .

ثانياً: دراسات في المقارنة المرجعية :-

أ. دراسات باللغة العربية :-

1. دراسة (الخطيب, 2002): قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي : دراسة حالة مع أنموذج مقترح".
 أنطلقت هذه الدراسة من مشكلة أساسية تمحورت بمحدودية اطلاع وأستيعاب قيادات المنظمات الصناعية العراقية للمقارنة المرجعية كمفهوم وطرائق تطبيق , وضعف أدراك القيادات الإدارية للمنظمات الصناعية العراقية للانعكاسات الايجابية للمقارنة من خلال تقليص الفجوة السلبية بين المنظمات العراقية والمنظمات الريادية مما ينعكس أثره على تحسين الأداء, كما تناولت هذه الدراسة موضوع المقارنة المرجعية وقياس دوره في تحسين الأداء المنظمي وذلك من خلال فرضية مفادها (يرتبط تطبيق أسلوب المقارنة في المنظمات العراقية بعلاقة معنوية مع تحسين مؤشرات الأداء فيها) , وهدفت الدراسة إلى قياس التغيير الحاصل في مؤشرات الأداء نتيجة تطبيق واستخدام أسلوب المقارنة وتشجيعها لمبررات علمية وعملية مما يسهم في تحسين الأداء والعمل على وضع أنموذج مقترح للمقارنة , كما تضمنت الدراسة استخدام (5) مؤشرات وهي :- (معدل العائد على الاستثمار, العائد على حق الملكية, مؤشر الحصص السوقية, مؤشر رضا العاملين) , أما عينة الدراسة فتم اختيار شركة الإصباغ الحديثة باعتبارها الشركة الوحيدة التي طبقت أسلوب المقارنة المرجعية من بين (20) شركة عامة من نفس القطاع وذلك عام 1987 متخذة من شركة شتولاك (Stollack) النمساوية لصناعة الإصباغ كشريك للمقارنة معها, وتم استخدم المنهج الوصفي التحليلي, وأعتد على دراسة الحالة وأستخدمت عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات وعرض النتائج , وقد استنتجت الدراسة إن المقارنة المرجعية تسهم في تحقيق منافع عدة للمنظمات من حيث زيادة الربحية , الإنتاجية , الحصص السوقية , ورضا العاملين , تحسين الموقع التنافسي من خلال تطوير مختلف جوانب الأداء فيها , تسهم في تطوير الإبداع الفردي والجماعي للعاملين , وأوضحت الدراسة أن مقارنة مؤشرات الأداء قبل تطبيق المقارنة وبعدها له دور واضح ومؤثر في تحسين تلك المؤشرات .

2. دراسة (محمد, 2005): دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين معملتي بغداد والكوفة للصناعات الجلدية.

طرحت هذه الدراسة ضمن إطار شمولي لاختبار أثر المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة بأبعادها الرئيسية الآتية (الكلفة, الجودة, المرونة, التسليم) ,

وأطلقت من ضعف أدراك المنظمات الصناعية العراقية لأهمية ضرورة تطبيق المقارنة المرجعية التي تمكنها من منافسة المنظمات الريادية في ظل الإنتاج الاقتصادي المتوقع حدوثه في بيئة العمل , وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى التباين بين إبعاد الميزة التنافسية , وبين معملين أحدهما طبق المقارنة المرجعية مع شريك دولي هو(معمل بغداد مع شركة بالي السويسرية) وآخر لم يطبقها (معمل الكوفة) , وتمثلت العينة بالمعملين المذكورين أعلاه وهما من معامل المنشأة العامة للصناعات الجلدية وتم اختيارهما للأسباب منها :- للأهمية الكبيرة لقطاع الصناعات الجلدية ومكانته الاقتصادية في سد حاجة المستهلك من المنتجات المحلية , كما تضمنت الدراسة استخدام مؤشرات خاصة بكل بعد من الإبعاد المذكورة , ولاختبار صحة الفرضيات تم جمع البيانات المتعلقة بأنموذج الدراسة بأعتماد أسلوب (دراسة الحالة), فضلاً عن أسلوب المقابلات الشخصية مع المديرين , ورؤساء الأقسام الإنتاجية, وشعب الصيانة , والتكاليف , والسيطرة على الجودة التخطيط , في سبيل تحصيل البيانات وتدعيم دقتها وأيضاً الملاحظة الميدانية والتقارير السنوية الخاصة بمعملي بغداد والكوفة , وقد شملت الدراسة الحقبة الزمنية من (1997 - 2002) وتم تحليل البيانات بأستخدام الأساليب الإحصائية (النسبة النمو السنوية والإجمالية , الانحدار الخطي البسيط , الانحدار الخطي المتعدد, واختبار F وT), إما أهم أستنتاجات الدراسة فكانت : المساهمة في إلغاء أو تقليص الفجوة بين المنظمة والمنظمات الرائدة العاملة في نفس المجال, أمكانية الاعتماد على تقويم مؤشرات أبعاد الميزة التنافسية وتحديد المؤشرات الضعيفة وتحسينها من خلال إجراء المقارنة لتحسين الموقع التنافسي للمنظمة , ارتفاع مستوى التكنولوجيا في المعمل , ومعرفة المستوى الذي وصلت إليه المنظمات الريادية , والأساس الذي توصلت إليه الدراسة العمل الجاد على أشاعة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المنظمات العراقية السلعية منها أو الخدمية , ووجود المقارنة مع شريك دولي كما في معمل بغداد ساهم في انخفاض الكلفة , تحسين الجودة , زيادة المرونة , وسرعة التسليم , أما معمل الكوفة فبحاجة لتطبيق أسلوب المقارنة مع شريك للمساهمة في زيادة تحسين مستوى خدمة الزبون .

3. دراسة(كاظم ، 2006): دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في تقويم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية : دراسة نظرية وتطبيقية لعينة المستشفيات.
تناولت هذه الدراسة في مضمونها على الأسس والمفاهيم النظرية لموضوع المقارنة المرجعية , حيث تمثل جوهر هذه الدراسة باعتماد تقنية المقارنة المرجعية على

أساس الأنشطة بين وحدات الخدمات الصحية فضلاً عن دراسة وتحليل الأنشطة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة عدالة وموضوعية المقارنة لاعتمادها على بيانات كلفوية صحيحة ومتكاملة , كما تهدف هذه الدراسة إلى تشجيع الوحدات الاقتصادية العراقية (ومنها الصحية) على تطبيق المقارنة المرجعية بينها بما يسهم في تحسين أداء تلك الوحدات وعدم الاعتماد على معلومات الأنظمة الكلفوية التقليدية في إجراء المقارنات لكونها أداة غير سليمة في تقييم الأداء , فضلاً عن تقديم المحاولة الجادة في زيادة مستوى إدراك إدارة الوحدات الصحية وموظفيها على ضرورة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة لغرض تحسين أداء أنشطتها بالشكل مستمر وأستنتجت الدراسة إن تطبيق المقارنة المرجعية لا تقتصر فقط على الوحدات الاقتصادية الإنتاجية، وإنما تطبق أيضاً على الوحدات الاقتصادية الخدمية (ومنها وحدات الخدمات الصحية) , ولا يوجد أنموذج معين من خطوات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية شامل لجميع الوحدات الاقتصادية، إذ إن خطوات تطبيق المقارنة المرجعية تتأثر بطبيعة عمل الوحدة الاقتصادية والبيئة المحيطة بها , وفي ضوء هذه الاستنتاجات أوصت الدراسة بضرورة القيام بتشجيع تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية العراقية (ومنها وحدات الخدمات الصحية) والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا في سبيل تحسين أداء وحداتها الاقتصادية نتيجةً لإجراء المقارنة عليها , وأيضاً الاعتماد على المقارنات الخارجية مع الوحدات الاقتصادية المماثلة، بالإضافة إلى المقارنات الداخلية لكي تستطيع الوحدة الاقتصادية تقييم أدائها وهي متجاوبة مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها .

4. دراسة (كبيلة , 2010): تقييم فاعلية الأداء في الوحدات الخدمية باستعمال تقنية المقارنة المرجعية : بالتطبيق على عينة الفنادق العراقية .

ترمي هذه الدراسة بالشكل الأساسي إلى تقييم فاعلية الأداء في الوحدات الخدمية من خلال تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على وحدات خدمية هادفة للربح وبيان أثر تحقيقها في رفع مستوى أداء الوحدات الخدمية الهادفة للربح التي بحاجة لعمليات تحسين الأداء في مناطق الفشل وللارتقاء بمستوى الأداء الأفضل , وتكمن مشكلة الدراسة في أن أغلب الوحدات الاقتصادية الخدمية والفنادق منها تواجه صعوبة تقييم أدائها بسبب اعتمادها على أساليب تقليدية في تقييم أداء نشاطها , وافتقارها لمؤشرات أو معايير تلائم نشاطها , وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً متعلقاً بالتوجه نحو الأداء الخدمي , واعتمدت الدراسة على عدة أساليب لجمع البيانات عن المدة الزمنية (

2007-2008) لعينة الدراسة من الفنادق الدرجة الممتازة العراقية , وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها : مازالت الوحدات الخدمية بصورة عامة والفنادق عينة الدراسة بصورة خاصة في العراق تستعمل الطرائق التقليدية في تقويم أدائها فإن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية يسهم في إدخال التحسينات وتعزيز الأداء التراكمي للوحدات الاقتصادية , وأوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أهمها : إلزام الفنادق بتقويم أدائها على ضوء المعيار المحدد والعمل على تغييره كل سنة أو كل مدة زمنية معينة , وكذلك على عمل معيار مقارن ولمؤشرات الدول المتقدمة والعمل على تطوير نوعية الخدمات المقدمة لإفراد المجتمع باستمرار .

ب. دراسات باللغة الإنكليزية :

1. دراسة : (Cano etal, 2001) التعلم من الآخرين : المقارنة المرجعية في المشاريع السياحية في اسكتلندا Scotland .

سعت هذه الدراسة إلى دراسة وفهم عمليات المقارنة المرجعية التي يمكن تطبيقها في المشاريع الخدمية والإنتاجية وأيضاً السياحية والتوجه نحو المنظمات ذات الأداء المتفوق والبحث عن ممارساتها الأفضل والتميز عليها في الأداء واستخدام أدوات تحسين الجودة والمشاريع السياحية هي جزء مهم في الاقتصاد الاسكتلندي , وأنتعاشه الذي حقق نجاح عالٍ في عملية تجهيز الخدمة السياحية والسياحة في أسكتلندا نمت بالشكل هائل في أواخر 30 سنة الماضية حيث بلغت النفقات ما يقارب £2.5 billion في تلك السنوات, وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها إن استخدام تقنيات المقارنة المرجعية يسهم في معرفة نقاط القوى للمشاريع المبحوثة , والاحتفاظ بولاء الزبائن وجذب الزبائن الجدد والإبداع , وأدائها كان ضعيفاً مقارنة بأوروبا لذا تتوقع إن تكون غير قادرة على مواكبة التغييرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة ما لم تستند إلى استخدام أدوات تكنولوجية حديثة , إذ تم جمع البيانات الخاصة بذلك وإجراء تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوى والضعف لدى الشريك المقارن , وتسهم المقارنة في زيادة التكنولوجيا وبناء الهياكل الرسمية والمقدرات الجوهرية للمنظمات المتمثلة بولاء الزبائن , جذب زبائن جدد , والإبداع , والمساهمة في تطوير البيئة التجارية الاسكتلندية , والتعلم من الآخرين وتجاربهم يساعد في تحسين جودة الخدمة وتطوير الميزة التنافسية هدف الدراسة صياغة أنموذج لأسلوب المقارنة المرجعية بين المنظمات المتباينة.

2. دراسة : (Folz, 2004) جودة الخدمة والمقارنة المرجعية في أداء الخدمات .

سعت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جودة الخدمة و بين أداة المقارنة المرجعية ودورها الفاعل في تحسين أداء الخدمة من خلال اختيار الشريك المقارن الذي يعد الأفضل في القطاع الذي يعمل فيه, مع القيام بجمع البيانات الخاصة بالشريك والاطلاع على سلسلة العمل والبرامج المقامة لتسهم في قياس جودة الخدمة المقدمة مع توفير الاتصال بين مدخلات الخدمة ومخرجاتها, والذي أعطى للمنظمات فرصة لتعديل أداءها والاستفادة من المعلومات المتاحة, أما النتيجة التي توصلت إليها الدراسة فهي : عند تطبيق المقارنة المرجعية سوف تحسن أداء الخدمة من خلال تطبيق الممارسات الأفضل مما أدى إلى تغيير مستوى الخدمات المدركة وبالتالي تحسين الأداء في القطاع العام .

3. دراسة: (Gonzalez etal, 2008) تصميم إدارة سلسلة الإمداد : منهج دراسي أكاديمي باستخدام أسلوب نشر وظيفة الجودة (QFD) والمقارنة المرجعية في التعليم .
هدفت هذه الدراسة لتبيان الغرض من استخدام أساليب نشر وظيفة الجودة والمقارنة المرجعية كونهما أداتين مهمتين من أدوات الجودة واستخدامهما في تحليل أدوات الجودة الأخرى الإبداعية بالنسبة لتطوير التعامل مع الزبائن الجدد, والإيجاد حلول لمشاكلهم وتصميم منهج أكاديمي يركز بالشكل رئيس على أرواء الزبائن وتلبية حاجاتهم , وكونهما أداتي التحليل التي تسهم في وضع برامج أكاديمية لتعليم كيفية تشخيص وتحديد متطلبات الزبائن لغرض أروائهم بما يفوق توقعاتهم على سبيل المثال برامج أكاديمية لإدارة سلسلة التوريد والتي تطور رضاهم في قطاع الخدمة والإنتاج , لان نشر وظيفة الجودة تحول التوقعات والمتطلبات إلى منافع خدمية , كما تم جمع البيانات الخاصة بالعينة من خلال أستمارة الأستبيان وزعت على المنظمات معينة وهي جامعة (Charleston) الاستمارة احتوت على ثلاث فقرات هي (معلومات عامة , توقعات الزبائن , وأسئلة متعلقة بالمقارنة المرجعية) , ويستنتج من هذه الدراسة إن استخدام منهج أكاديمي لتطوير العمل قائم على الاستجابة لاحتياجات الزبون مع إعطائه حرية التعبير مع الأخذ في الحسبان وضع أنموذج خاص للدراسة , وعليه فأن هذه الدراسة لها نتائج أساسية لاسيما فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية تطبيق المقارنة المرجعية في زيادة رضا الزبون وتقليص كلف فقده.

4. دراسة (Delpachitra,2008) : النشاطات والانجازات المبنية والمستندة على الكلفة في عملية المقارنة المرجعية : في تطبيقات التامين العام .

تشير هذه الدراسة إلى إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستند إلى النشاط في المقارنة المرجعية لحالة دراسية لأنموذج ABC، إذ تؤكد هذه الدراسة على أهداف متمثلة بتحديد كلف العمليات من بداية العمليات إلى نهايتها، مع تحديد الكلفة والوقت في التطبيقات وحق المطالبة بالتعويض في حالة الإضرار، وتحديد وتحليل أسباب اختلاف هياكل الكلف في المؤسسات البسيطة مقارنة بالمؤسسات الضخمة، ومراقبة كيفية تخصيص التكاليف غير المباشرة على أقسام قطاع التأمين عينة البحث، إذ يتم احتساب التكاليف الكلية لكل العملية من خلال تحديد الكلف الشخصية المتمثلة بالأجور والرواتب، وكلف تكنولوجيا المعلومات البرمجيات، وكلف الاتصال وغيرها، وان هذه الدراسة ركزت على المقارنة المرجعية الداخلية التي تبدأ بمقارنة النتائج الفعلية المتحققة للأنشطة مع متوسط أو معدل النتائج التي يتم جمعها عن الأنشطة، كما إن هذه الدراسة ركزت على تجميع المعلومات عن أنموذج ABC إنشاء إجراء المقارنة المرجعية الداخلية، إذ إنها تركز فقط على النشاطات الداخلية.

5. دراسة (Agus&Hassan, 2009) : بإمكان (بأستطاعة) المقارنة المرجعية تحسين الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) : بعض الدلائل التجريبية .

بينت هذه الدراسة خصائص وقدرات المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المتميز وتحسينه من خلال تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة تأثير استخدام المقارنة المرجعية على أداء المنظمات ذات الصناعات الالكترونية الماليزية باستخدام تحليل الارتباط، وإيجاد المؤشرات التي تجعل المقارنة المرجعية ايجابية والتأثير على جودة الخدمة أو المنتج، وأداء الأعمال وتفوقه، وتم وضع فرضية مفادها (للمقارنة المرجعية تأثير إيجابي على أداء جودة المنتج وأداء الأعمال ضمن برنامج إدارة الجودة الشاملة، وهدفت هذه الدراسة : إلى تحديد أسلوب المقارنة المرجعية بناءً على تجربة موضوعية تبين أثرها على الأداء سواء للجودة أو الأعمال، وزيادة التعامل بممارسات وتطبيقات المقارنة (برامج نشطة للمقارنة، مقاييس مقارنة بالأفضل، عمليات التحسين (القياس) المستمر، محاكاة الأفضل، وأنها ضمن المبادئ 7 لإدارة الجودة الشاملة، وتم عرض وتحليل العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة وأداء جودة المنتج (أبعاد الجودة)، وأداء الأعمال ومقاييسها هي (الربحية، العائد على الموجودات، العائد على المبيعات)، وكما تم جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية وتحليلات الاستفتاء وأستمارة الاستبيان وتم تحليل العوامل واختبار الموثوقية بين المتغيرات الثلاث، وقد جرى تطبيق هذه الدراسة على منظمات الصناعات الالكترونية في ماليزيا، أما النتيجة التي توصلت إليها الدراسة فهي :

عند تطبيق المقارنة المرجعية سوف تحقق مزايا مختلفة من حيث زيادة الحصة السوقية وكفاءة النشاطات وتحسين العمليات الداخلية والتوجه نحو تحسين نتائج العمليات الخارجية وان هنالك تأثيراً إيجابياً على الأداء .

ثالثاً: دراسات في خدمة الزبون :-

أ. دراسات باللغة العربية:

1. دراسة (جلاّب, 2004) : التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية وأثره في خدمة الزبون : دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الأهلية . تناولت هذه الدراسة علاقة التوافق بين إستراتيجيات التكيف المتمثلة (بإستراتيجيات عام 1978 Miles & Snow), وممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (الثقافة التنظيمية, تطوير رأس المال البشري, التصور الإستراتيجي, ونظام الرقابة التنظيمية), وأثر هذا التوافق في خدمة الزبون بوصفه المتغير المعتمد حيث تم قياسه من خلال ثلاث متغيرات فرعية هي (الجانب الإنساني, الجانب المهني, الجانب غير المرئي), إذ تم جمع البيانات الخاصة بذلك من خلال استخدام استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على (15) مصرفاً أهلياً, وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات ومن أهمها , وجود علاقات معنوية بين إستراتيجيات التكيف الأربع وممارسات القيادة الإستراتيجية مجتمعة وبين جوانب خدمة

الزبون، وجود توافقات مرتفعة بين استراتيجيات التكيف التنظيمي وممارسات القيادة الإستراتيجية وجوانب خدمة الزبون .

2. دراسة (مهدي، 2006) : أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية في محافظة / بابل. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها إن المصارف المبحوثة تتوقع أن تواجه المنافسة الحادة وإنها ستكون غير قادرة على مواكبه التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة ما لم تستند إلى استخدام أدوات تكنولوجية حديثة والإفادة القصوى من مواردها البشرية المتاحة، إذ تم جمع البيانات الخاصة بذلك من خلال استخدام استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على (87) فردا لكل من المديرين ورؤساء الأقسام و العاملين ومجموعة من الزبائن في ستة مصارف حكومية وأهليه عامله في محافظة بابل، خلال المدة الزمنية من (2005 - 2006) اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أسلوبا في معالجة الموضوع، إذ أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات المصرفية وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها تفاوت المنظمات في سلوكها تجاه إدارة عملياتها في تقديم خدماتها للزبائن لذا ضرورة تبني خطط طويلة الأجل لإدخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة في العمل المصرفي كاستخدام الصراف الآلي وشبكة الانترنت وغيرها لغرض إنجاز الخدمة المصرفية في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

3. دراسة (الدباغ، 2007): تأثير نظم المعلومات المصرفية ومقومات نظام الرقابة الداخلية في خدمة الزبون: دراسة تطبيقية على مجموعة من المصارف (الحكومية والأهلية) في مدينة الموصل.

بينت هذه الدراسة خصائص نظم المعلومات المصرفية وعلاقتها مع مقومات نظام الرقابة الداخلية لتحقيق خدمات مصرفية جيدة للزبائن وبما يحقق الرضا في ذلك، تهدف الدراسة إلى تحديد المفاهيم الخاصة بمتغيراتها وتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين خصائص نظم المعلومات المصرفية ومقومات نظام الرقابة الداخلية وتأثير ذلك في خدمة الزبون، من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من مديري المصارف ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في المصارف التجارية (الحكومية والأهلية) في مدينة الموصل خلال المدة من (2007/4/1 – 2007/5/15) وهي مدة جمع المعلومات في الاستبيان، وكانت نتائج الدراسة تتلخص في، اتفاق النسبة الغالبة من أفراد

العينة على أهمية خصائص نظم المعلومات المصرفية ومقومات نظام الرقابة الداخلية وانعكاساتها على خدمة الزبون في المصارف عينة الدراسة.

4. دراسة (الساعدي, 2009): تحليل الفجوة بين أبعاد جودة خدمة الزبون وانعكاساتها على قيمة أعمال المصارف العراقية : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من المصارف العراقية الحكومية والأهلية .

بحثت هذه الدراسة في إمكانية تحليل الفجوة بين أبعاد جودة خدمة الزبون كمتغير مستقل (الملموسية, الاعتمادية, الاستجابة, المجاملة , الأمان, الوصول, الاتصال, فهم الزبون) , وقيمة أعمال المصارف المستهدفة كمتغير معتمد بالإبعاد الآتية (خفض الكلفة , التحسين المستمر للجودة , تحقيق رضا الزبون , رفع المهارة والخبرة , فضلاً عن استخدام التقنيات الحديثة) , إذ أنطلقت هذه الدراسة من مشكلة ضعف إنتاجية بعض المصارف العراقية الحكومية والأهلية فيما يتعلق برداء نوعية الخدمة المقدمة أو عدم مواكبتها للتطور النوعي والتقني الهائل في عالم الصناعة المصرفية من جهة , وعدم مجاراتها على تحقيق التنافس الإقليمي والعالمي في بعض جوانبه من جهة أخرى , وغياب اعتماد معيارية محددة في تصميم خدماتها وبالتالي ضعف القيمة المقدمة للزبون , الذي يؤدي إلى تراجع قيمة هذه المصارف , إذ سعت هذه الدراسة بهدف الوقوف على معيارية تصميم الخدمة المصرفية في كل عينة وتحليل الفجوة بين العينتين , ولقد شملت الدراسة عينه قسدية قوامها (68) فرداً يمثلون (59%) من المستويات الإدارية العليا والوسطى في (26) مصرفاً, (15) منها حكومياً و(11) مصرفاً أهلياً, إذ استخدم في هذه الدراسة المنهج المقارن وأُعتد على استثمار الاستبيان في سبيل تحصيل البيانات , وقد خرجت هذه الدراسة بنتائج بينت تقدم المصارف الحكومية على المصارف الأهلية من خلال جميع أبعاد جودة الخدمة باستثناء بعد الملموسية فيما تحققت قيمة أعمال المصارف من خلال بعدين فقط هما رفع المهارات والخبرة , واستخدام التقنيات الحديثة .

ب. دراسات باللغة الانكليزية : -

1. دراسة:(Bitner et al., 1997) مساهمة الزبون ودوره في تسليم الخدمة المصرفية.

تناولت هذه الدراسة موضوع مساهمة ومشاركة الزبون في عملية صنع الخدمة وكيفية تقديمها من خلال مشاركته في إنتاجها , وفي هذه الدراسة ركز على الزبون لدوره الحيوي والهام في عملية تطوير الخدمة والمساهمة في تعظيم جودة الخدمة مما يؤدي إلى

زيادة جوهرية ومنفعة قصوى للرضا وتسليمه قيمة وبالتالي زيادة قيمة المنظمة , فالزبون هو المستلم النهائي للخدمة (خدمة قانونية , التعليم) إما المنظمات فتقتصر خدماتها (خدمة التدريب , شراء التقنيات التنظيمية) ، أذ أن شرط حصول المنظمة على ميزة تنافسية تحقق غايتها وتمكنها من البقاء والاستمرار في السوق فيجب عليها أن تمتلك تكنولوجيا المعلومات ، وفي عالم الأعمال اليوم، من غير الكافي امتلاك المنظمة خدمات تقليدية وإنما أمتلاك حزمة من الخدمات الحديثة والالكترونية على سبيل المثال ماكينة الصراف الآلي وخدمة الزبون الالكترونية وخطوط التلفون , فالصناعة المصرفية تستخدم كل الطرق والأساليب لرضاء الزبون بالإضافة إلى أن ما تقدمه من خدمات مصرفية في سبيل تخفيض الاتصال المباشر مع الزبون من خلال الاعتماد على الأساليب والتقنيات الحديثة حيث تظهر نتيجة لذلك التطبيق فاعلية عظمى وكلف منخفضة , التجربة الدراسية هذه توضح دور مشاركة الزبون وتأثير هذه المشاركة على رضاه عن الخدمة المقدمة مما يؤدي إلى فاعلية وكفاءة اندماج الزبون , وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها إن جودة مساهمة الزبون ومشاركته يسهم في تجهيز الخدمة مما يشجع الزبون على التعامل مع المنظمة ويتعرف على خصائص وصفات الخدمة المقدمة وبالتالي يتواصل في التعامل ومعاودة الشراء من خدمات المنظمة.

2. دراسة (Kandampully,1998) : جودة الخدمة مقابل إيفاء الخدمات هي أساس العلاقات التي تؤدي لتفوق خدمة الزبون .

سعت هذه الدراسة لتناول موضوع الإيفاء بالخدمة التي وعدت بها المنظمة إلى زبائنها , وأنها قادرة على تحقيق التنافسية في سبيل الحصول على عوائد العلاقات السوقية , وفي هذه الدراسة الأكاديمية على المنظمات الخدمية إيجاد طرق عده وليس الاكتفاء بما هو تقليدي من خلال البحث عن التميز والوصول للقيمة , وأيضا عليها مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة والتوجه نحو القيادة السوقية لزيادة المكانة السوقية التنافسية وزيادة الفوائد على المدى البعيد, وإمكانية خلق ميزة تنافسية لتحقيق البقاء في السوق, وكما هدفت هذه الدراسة إلى توجه المنظمة وبحثها الجاد لتوطيد علاقاتها من خلال إقامة علاقات مستمرة ومتواصلة مع زبائنها , إذ ينبغي على المنظمة المحافظة على سمعتها ومكانتها في السوق المصرفية , إذ عليها الاهتمام بجودة الخدمة والتركيز على مفهوم الخدمة المتعلق بتلبية حاجات ورغبات الزبون بما يفوق توقعاته للخدمة المقدمة , وكل هذا يقاس من خلال قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنها , توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها : سعي المنظمة لتطوير الاتصال الشعوري للعاملين مع الزبائن بتلبية توقعاتهم عن الخدمة وقدرة على تحقيقها أو تجاوزها , وصولاً لإرضاء الزبون وسعادته

وتضمنت دراستين أولهما ضمت (20) منظمة من المنظمات الخدمية للعمل على تعظيم جودة الخدمة المصرفية وتفوقها في ظل البيئة التنافسية، والثانية كيفية تقديم الخدمة بإخلاص وثقة بالشكل مستمر ومستدام.

3. دراسة (Yang et al, 2004) : مقياس أدراك جودة خدمة الزبون على الدوام: تطور نطاق عمل وتطبيقات المديرين .

تناقش هذه الدراسة كيف يمكن تحسين دور وكفاءة تطبيق جودة الخدمة من خلال تكنولوجيا الحديثة باستخدام وسائل الاتصالات والدفع الالكترونية ، من خلال استكشاف دور وتأثير خدمة الزبون المتميزة في تطبيق الجودة داخل المنظمات، وقد سعت إلى معرفة مبدأ ونظرية التفاعل بين فرق العمل والزبون من خلال تخيل جودة خدمة الزبون وجودة نظم المعلومات ، محفظة إدارة المنتج ، واستخدام استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات من العينة التي شملت (848) فرداً وزعت على الزبائن جزء منهم يقول أن جودة الخدمة تحدد من خلال العاملين وطريقة تقديمهم لها ، والقسم الآخر تقيم من خلال الزبائن أنفسهم ، وتحليل نموذج خاص بأبعاد جودة الخدمة وهي (الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، سهولة الاستخدام ، المرونة (المتانة) ، محفظة المنتج) ، وجودة الخدمة المدركة من قبل الزبون فتم وضعها في خمس أبعاد (الاعتمادية ، الاستجابة ، الثقة ، الملموسية ، التعاطف) وقد جرى تطبيق هذه الدراسة على (20) مصرفاً من المصارف التجارية والمؤسسات المالية التي تتاجر بالأسهم وشركات التامين ، فتم جمع البيانات (1-16 November 2000) ، أما النتيجة التي توصلت إليها الدراسة فهي : (17) بُعداً وضعت في مجاميع مختلفة وبرز أبعادها جودة خدمة الزبون ، فالاعتمادية مرتبطة بالثقة ، الأداء الصحيح، الاستجابة مرتبطة بالوعد وسرعة حل مشكلة الزبون ، المرونة (المتانة) مرتبطة بالإجابة على أسئلة الزبون ، سهولة الاستخدام تشير لسهولة التعاملات والإجراءات ، السيطرة والاتصالات والشخصية ، محفظة المنتج ، سهولة ، الثقة وتمكين الأفراد في الأقسام المختلفة في التعاون على تطبيقها، فالفتاح الأساسي في تطبيق جودة خدمة الزبون هو الموارد البشرية ذاتها (العاملين) .

4. دراسة (Kolaric ,2011) : تحديات خدمة الزبون في ظل متطلبات السوق العصرية الحديثة والمتغيرة : دراسة حالة في شركة (Telecom) في سيربيا.

سعت الدراسة لتناول موضوع خدمة الزبون والتحديات التي تواجهه في ظل المتطلبات الحديثة والمتغيرة للسوق باستمرار، وفي ظل مؤشرات البيئة الاقتصادية الحديثة ومن خلال شركات الاتصالات يتم التوجه لمدخل التسويق المعاصر، فأن الغرض منه تحديد

المشاكل التي تواجه قطاع الاتصالات وذلك من خلال فرضية مفادها (أن سلوك العاملين الملتزمين بالتدريب يقدمون الخدمة للزبون بالشكل أفضل ولديهم القدرة لانجاز أعمالهم بالجودة المطلوبة من خلال التفاعل مع الزبون) وان مجموعة العاملين يؤدون خدمة الزبون بالاعتماد على مهاراتهم وتدريبهم في تحسين الخدمة وأداءها بالشكل المناسب, و تقييم كفاءة نظام الاتصالات دليل على تطوير الإدارة في كافة نشاطاتها الاقتصادية المختلفة يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء فيها , كما تم جمع البيانات الخاصة بالعينة من خلال أستمارة أستبيان , أما أهم استنتاجات الدراسة فكانت، زيادة الاهتمام بإدارة علاقات الزبون وتقليص الفجوة بين تقديم الخدمة الوظائف الحالية للعمليات الداخلية في شركة الاتصال في سيربيا وبين التصميم التنظيمي للشركة , وعدم اقتصار آليات التحسين فقط على تدريب العاملين وإنما تعليمهم وحل المشاكل التي تعيقهم بالإضافة إلى توفير نظام اتصالات متطور للقضاء على التحديات التي تعيق تقديم خدمة الزبون المتميزة .

رابعاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم التطرق لها والخاصة بالمتغيرات الثلاث (إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية وخدمة الزبون) : :-

لقد انقسمت الدراسات السابقة بكلا نوعيها العربية والأجنبية على ثلاث متغيرات أساسية هما إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية وخدمة الزبون ، وقد حاولت الباحثة الاستفادة من هذه الدراسات وكما يأتي :-

- أغناء الجوانب الفكرية والمنهجية والأطر النظرية لهذه الدراسة .
- أرشدت الباحثة لبعض المصادر المهمة .
- كما تم اعتماد البعض منها كدراسات سابقة.
- تم اعتماد الدراسات كأحد مصادر الرسالة .
- أغناء الجانب النظري للرسالة الحالية فيما يتعلق بمتغيراتها الثلاث .
- ظهرت هذه الرسالة استكمالاً لوجهات النظر في الدراسات السابقة مع تنويع في أدوات البحث العلمي والتحليل الإحصائية للوصول إلى نتائج البحث وأهدافه بالاعتماد على وسائل منهجية علمية وإحصائية .

- وبذلك فقد قدمت الدراسات السابقة مجالات استفادة كبيرة للباحثة إلا إن هناك بعض نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وبشكل مفصل يمكن بيان مجالات التشابه والاختلاف والاستفادة وذلك حسب المدة الزمنية التي تم إعداد الدراسة فيها ويمكن تلخيصها بالجدول الآتي:—

الجدول (5) : مجالات التشابه والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة.

الدراسة	مجالات التشابه	مجالات الاختلاف	مجالات الاستفادة
Bitner etal., 1997	- أملاك حزمة من الخدمات الحديثة والالكترونية - تم التطرق لأهمية مساهمة الزبون ودوره في تسليم الخدمة المصرفية وعلاقته بعملية صنع الخدمة وكيفية تقديمها.	- تم تطبيق الدراسة في منظمات الأعمال. - عدت دور الزبون في إنتاج الخدمة يساهم في رضاه كمتطلبات التكنولوجيا المتطورة.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Kandampully, 1998	- التركيز على جودة الخدمة هي المفتاح الرئيس لتعظيم خدمة الزبون .	- جودة الخدمة مقابل إيفاء الخدمات هي أساس العلاقات التي تؤدي لتفوق خدمة الزبون .	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Cano etal, 2001	- المقارنة كمتغير مستقل. - تم التطرق لأهمية التعلم من الآخرين في تحسين جودة الخدمة وتطوير الميزة التنافسية .	- تم تطبيق الدراسة على المنظمات السياحية في أسكتلندا Scotland .	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Ang etal, 2001	- اعتماد أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي ,الموارد البشرية , توكيد جودة المخرجات , نتائج الجودة , القيادة ، المعلومات والتحليل). - تم التطرق لأهمية تشجيع ثقافة العمل الالكتروني، والسعي إلى إدخال الكفاءة التكنولوجية في العمل المصرفي.	- إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع. - استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم وإسناد إدارة الجودة الشاملة . - تم تطبيق الدراسة في القطاع العام في ماليزيا.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
الخطيب, 2002	- المقارنة المرجعية كمتغير مستقل. - تم التطرق لأهمية قياس دور المقارنة في تحقيق رضا العاملين , تحسين الموقع التنافسي من خلال تطوير مختلف جوانب الأداء.	- دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي. - تم تطبيق الدراسة في شركة الأصباغ الحديثة. - تم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي.	- تم اعتماد الدراسة كأحد مصادر الرسالة ، وذلك لأغناء متغير المقارنة المرجعية . - كما تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Olabode ,2003	- إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل - القطاع المصرفي مجالاً لتطبيق الدراسة. - تم التطرق لأهمية وضع إستراتيجية	- أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المصارف . - تم تطبيق الدراسة على ثلاث مصارف في دولة نيجيريا.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.

	تحسين الجودة.	
الزرفي، 2004	- تم التطرق لأهمية الثقافة التنظيمية في دعم وترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. - إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع. - أثر الثقافة التنظيمية في بناء إدارة الجودة الشاملة. - تم تطبيق الدراسة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، قطاع الصناعة.	- تم اعتماد الدراسة كأحد مصادر الرسالة ، وذلك لأغناء متغير إدارة الجودة الشاملة. - كما تم اعتمادها كدراسة سابقة.
جلاب، 2004	- خدمة الزبون كمتغير تابع. - القطاع المصرفي مجالاً لتطبيق الدراسة	- تم اعتماد الدراسة كأحد مصادر الرسالة ، وذلك لأغناء متغير خدمة الزبون واستخدمت الدراسة لتحديد أبعاد خدمة الزبون . - كما تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Yang etal, 2004	- تم التطرق إلى أهمية تبني وأدراك جودة خدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية ، الاستجابة ، الثقة ، الملموسية ، التعاطف)	- تم اعتمادها كدراسة سابقة. - مقياس أدراك جودة خدمة الزبون على الدوام وأثره في تحقيق الأداء القوي للمنظمات . - تم تطبيق الدراسة على المصارف التجارية والمؤسسات المالية التي تتاجر بالأسهم وشركات التأمين.
Folz, 2004	- المقارنة المرجعية كمتغير مستقل. - تم التطرق لأهمية جودة الخدمة والمقارنة المرجعية في أداء الخدمات.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
محمد، 2005	- المقارنة المرجعية كمتغير مستقل. - تم التطرق إلى أهمية المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة بأبعادها (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).	- تم اعتماد الدراسة كأحد مصادر الرسالة ، وذلك لأغناء متغير المقارنة المرجعية . - كما تم اعتمادها كدراسة سابقة.
الربيعي، 2005	- إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل . - القطاع المصرفي مجالاً لتطبيق الدراسة. - أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة.	- تم اعتماد الدراسة كأحد مصادر الجانب النظري للرسالة ، وذلك ضمن متغير إدارة الجودة الشاملة . - كما تم اعتمادها كدراسة سابقة.
كاظم، 2006	- المقارنة المرجعية كمتغير مستقل. - تم التطرق لأهمية المقارنة المرجعية في تقويم كفاية أداء وحدات الخدمات	- تم اعتماد الدراسة في القطاع الصحي المستشفيات . - اعتمدت على بيانات كلفوية . - دور المقارنة المرجعية في تقويم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية على أساس الأنشطة في القطاع الصحي
الدباغ، 2007	- خدمة الزبون كمتغير تابع . - القطاع المصرفي مجالاً لتطبيق الدراسة.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة. - أثر تكنولوجيا المعلومات في خدمة الزبون .
العبيد، 2006	- إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل .	- استخدام متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة. - تم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي
Delpachitra, 2008	- المقارنة المرجعية كوسيلة تساعد المنظمات في إدارة وتخفيض الكلف المبينة على الأنشطة.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة. - المقارنة المرجعية كمتغير تابع - تقيس النشاطات والانجازات المبينة والمستندة على الكلفة في عملية المقارنة المرجعية - تم تطبيق الدراسة على قطاع التأمين

العام		
الزبيدي, 2008	- إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل .	- إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تقويم الشركات الصناعية . - تم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي
Gonzalez etal, 2008	- تم التطرق لأهمية تطبيق المقارنة المرجعية بكفاءة وفاعلية يسهم في زيادة رضا الزبون وتقليص كلف فقده. . - وضع برامج أكاديمية لتعليم كيفية تشخيص وتحديد متطلبات الزبائن لغرض أرضانهم بما يفوق توقعاتهم	- تم تطبيق الدراسة في الجامعات Charleston . - استخدام أسلوب نشر وظيفة الجودة (QFD) والمقارنة المرجعية في التعليم
Agus&Hassan ,2009	- المقارنة المرجعية كمتغير مستقل. - تم التطرق لأهمية تطبيق المقارنة المرجعية ودورها في تحسين العمليات الداخلية والتوجه نحو تحسين نتائج العمليات الخارجية وان هنالك تأثيراً إيجابياً على الأداء	- دور المقارنة المرجعية تحسين الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) - جرى تطبيق الدراسة على منظمات الصناعات الالكترونية في ماليزيا
الساعدي, 2009	- تم التطرق لأهمية أبعاد جودة خدمة الزبون وانعكاسه على قيمة المصارف. - القطاع المصرفي مجالاً لتطبيق الدراسة.	- تحليل الفجوة بين أبعاد جودة خدمة الزبون وانعكاساتها على قيمة أعمال المصارف العراقية. - خدمة الزبون كمتغير مستقل .
Gurcharan et al,2010	- إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل . - تم التطرق لأهمية تبني أنموذج متقدم (حديث) للتدريب على العمل من خلال تعليم الموظفين لاستخدام نماذج أفضل لانجاز الجودة في أعمالهم ونشاطاتهم	- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بورصة الأسهم. - تم تطبيق الدراسة على المنظمات المالية المدرجة في سوق الأوراق المالية بورصة الأسهم في ماليزيا .
كبيلة, 2010	- تم التطرق لأهمية المقارنة المرجعية في إدخال التحسينات وتعزيز الأداء التراكمي للوحدات الاقتصادية	- المقارنة المرجعية كمتغير تابع. - تم تطبيق الدراسة في القطاع الخدمي الفنادق . - تقويم فاعلية الأداء باستعمال تقنية المقارنة المرجعية بالتطبيق على عينة الفنادق العراقية
Mittal et al., 2011	- إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل . - تم التطرق لأهمية الجودة الشاملة في إنتاج الخدمات و في تحقيق الميزة التنافسية.	- مقارنة عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في شمالي الهند في إنتاج وصناعة الخدمات . - تم تطبيق الدراسة على المنظمات الإنتاجية والخدمية في دولة الهند.
Kolaric ,2011	- تم التطرق لأهمية خدمة الزبون في المنظمة بهدف تحسين الخدمة وأدائها بالشكل المناسب بالاعتماد على مهارات العاملين وتدريبهم. - العمل على توفير نظام اتصالات فاعل للقضاء على التحديات والعقبات التي تواجه الزبون	- خدمة الزبون كمتغير مستقل . - أثر تحديات خدمة الزبون في ظل متطلبات السوق - تم تطبيق الدراسة في شركة (Telecom) للاتصالات في سيربيا .

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة .

المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد 46

أولاً : - التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة 46

ثانياً :- مفهوم إدارة الجودة الشاملة 50

ثالثاً:- أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة 53

رابعاً: - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 57

خامساً :- أبعاد إدارة الجودة الشاملة 59

تمهيد :-

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع من قبل العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في حقول المعارف الإنسانية الهادفة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية (حمود،2007:16)، وأعدت (TQM) إحدى الوسائل والأدوات السائدة في الإدارة فقد ازدهرت في أواخر الثمانينات ومطلع التسعينات ، وتبنتها العديد من المنظمات ، إذ أصبحت أكثر من مفهوم بسيط إلى مدخل للعمليات وكيفية أدارتها ومنع وقوع الخطأ وبذلك أصبحت أكثر شمولية (Slack&Lewis,2008:266)، وهي لا تزال قابلة للجدل ووسيلة أكثر فاعلية في إدارة العمليات خلال السنوات العشرين الماضية ولزيادة الكفاءة العملية والإنتاجية في المنظمات كافة (Slack et al.,2004:717) .

أولاً :- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة***Historical Development of Total Quality Management***

تمتد فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجذورها إلى إسهامات رواد الإدارة الأوائل أمثال (Taylor 1880)، والمدارس المؤسسة للفكر الإداري ويمثل ذلك مدرسة الإدارة العلمية والتي أعطت مؤشراً لدراسات الوقت والحركة (Goetsch&Davis,2006:8)، وقد مرت إدارة الجودة الشاملة في عدة مراحل وأبرز هذه المراحل الآتي :-

أ- مرحلة الفحص أو تفتيش الجودة Quality Inspection

لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبذلك أستدعى الأمر إلى وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من مطابقتها مع المواصفات والمعايير القياسية للمنتجات والخدمات فقد أتسمت هذه المرحلة بالتركيز ومطابقة المنتجات مع المعايير القياسية (حمود،2007:30-31) .

ب - مرحلة السيطرة أو ضبط الجودة Quality Control

وقد بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم (Shawhart) الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة وهو من أبرز رواد هذه المرحلة والذي عرف (كأب لرقابة الجودة الإحصائية) , وأول من طور طرق تحليل مخرجات العمليات الصناعية , وأين يكون الإجراء التصحيحي ضروري , كما ركز على التقنية قبل كل شيء (Stevenson,2007:409) , وفي هذه المرحلة تم وضع معيار مشاركة العاملين , وتشكيل فرق العمل, ووضع حلول للمشاكل المتعلقة بالممارسات داخل المنظمة , وترشيد وتصحيح سلوك العاملين (Daft, 2007:448).

وكما يعرف ضبط الجودة على أنه الوسيلة التي تضمن إدارة المنظمة ومن خلالها يتم الحصول على مستوى مقبول من الجودة لمنتجات وخدمات المنظمة والتي تتلائم وتتطابق مع المواصفات المحددة وبأقل سعر ممكن (العالم , 2010: 30).

وقد تميزت هذه المرحلة بما يأتي :- (النعيمي & آخرون, 2009:52).

➤ الاهتمام بدراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي المحدد لمستوى الجودة .

➤ الاهتمام بقياس جودة السلع المتعددة .

➤ خلو التصميم من العيوب (الخلل) .

➤ جهود مفهوم ضبط الجودة الذي يمثل النواة الأساسية والحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة (TQM).

مرحلة ضبط الجودة هي امتداد لمرحلة فحص الجودة من خلال استخدام بيانات الفحص لتحديد أسباب الخطأ والقيام بانجاز العمل بالشكل الصحيح , وهي محاولة لضبط العمليات المنجزة واستخدام نماذج إحصائية للضبط وأجراء عملية لتحسين جودة أداء البيانات المستخدمة (Barnes,2008:275).

ج - تأكيد (ضمان) الجودة Quality Assurance

وفي هذه المرحلة بدء التحول من إستراتيجيات الكشف أو التحري إلى إستراتيجيات الوقاية (التغذية الأمامية) وتعد إسهامات (Juran) في مجال تحليل الكلف و (Feigenbaum) في مجال الرقابة الشاملة للجودة و(Crosby) في المعيب الصفري والذي يعد أحد أهم مداخل التحسين المستمر للجودة (الدوري,2010:64), ويتمثل مفهوم تأكيد الجودة بالعمل على تحسين الجودة والحصول على المعلومات المرتبطة بالعمليات المطلوب تأكيدها وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة في ظل مستوى معقول من الخطر وبأقل تكلفة (أحمد، 2009: 101), فتأكيد الجودة هو مدخل

أساسي يسعى بالتوجه نحو إدارة الجودة أو منع الأخطاء (العيوب) والتي تبدأ بتبني نظم إدارة الجودة (TQ) (Barnes,2008:275).

د - إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعد هذه المرحلة الحصيلة النهائية للإسهامات المختلفة للمراحل السابقة وما توصل إليه نتاج الباحثين بعد الجودة منهجاً أساسياً للتمييز والتغيير وإمكانية التفوق على الآخرين، وقدرة المنظمة على الارتقاء لدرجة العالمية، ومنع الأخطاء في تصميم المنتجات والخدمات، وأن تحقق الجودة هو نتيجة مباشرة للظروف والعمليات الداخلية والهيكل التي تقوم عليها عملية الإنتاج وإضافة كلمة الشاملة لمفهوم الجودة إشارة إلى أوسع معانيها (النعيمي & آخرون، 2009:44)، وقد وصف (Schermerhorn, 2010:494) الـ (TQM) بأنها العملية التي تجعل مبادئ الجودة جزءاً من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطبقها في كل جوانب المنظمة ضمن ممارساتها وعملياتها أي عمل الشيء الصحيح منذ البداية وأن شعار الجودة هو (أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة (Do the Right things Right First time) .

ويظهر الجدول الآتي أهم وأبرز الإسهامات التي مر بها تطور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إحدى الدول الصناعية المتقدمة .

الجدول (6) التطور التاريخي لحركة إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية.

السنة	الحدث
1911	نادى (Taylor) بدراسة الوقت والحركة في كتابه (الإدارة العلمية) والذي أعطى مؤشراً لظهور مفاهيم جديدة
1931	عرض (Shewhart) فكرة السيطرة والمراقبة الإحصائية على الجودة من خلال كتابه (الرقابة الاقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية).
1940	مساعدات (Deming) للمكتب الأمريكي للإحصاء السكاني في تطبيق تقنيات العينات الإحصائية .
1941	عمل (Deming) معلماً لتقنيات رقابة الجودة أثناء عمله في وحدة الحرب أو وزارة الحرب الأمريكية .
1950	قام (Deming) بتعليم العلماء والمهندسين والكوادر التنظيمية ودعوه للمشاركة في التجربة اليابانية للجودة .
1951	نشر (Juran) كتاباً عن رقابة الجودة .
1961	شهد معالجة تتضمن المعيبات الصفرية Zero defects .
1970	قدم (Crosby) مفهوم العيوب الصفرية Zero defects .

1979	نشر (Crosby) كتاب الجودة التامة Quality Free .
1980	بدأ الإعلام يتحدث عن التجربة اليابانية وطرح تساؤل (إذا كانت اليابان تستطيع...لماذا لا نستطيع نحن ؟) واعترافاً منهم بدور (Deming) في الإدارة , ونجاح أفكاره في الإدارة اليابانية .
1981	شركة (Ford Motor) دعت (Deming) لإلقاء المحاضرات للإدارة التنفيذية العليا من أجل تحديث الجودة, والتي بدأت راسخة باستثناء علاقة المنتج بين الصانع ألي.
1982	نشر (Deming) كتاباً عن الجودة الإنتاجية والوضع التنافسي .
1984	نشر (Crosby) كتاباً عن الجودة بدون عيوب (Quality Without Tears) .
1987	أنشأ الكونغرس الأمريكي جائزة (Malcolm Baldrige) للجودة الوطنية, وقدمت شركة (Motorola) طريقة (Six Sigma) .
1988	وزير الدفاع الأمريكي (Frank Carlucci) يصدر تعليماته لدائرة الدفاع الأمريكي لتبني إدارة الجودة الشاملة ولأول مرة .
1989	شركة (Florida) للطاقة والكهرباء وربحت جائزة (Deming) اليابانية وهي أول شركة ليست يابانية تربح هذه الجائزة .
1993	مدخل الجودة الشاملة أصبح وبالشكل واسع يدرس في الكليات والجامعات .
2000	معيار (ISO 9000) هو يمكن إعادة إستخدامة ليمثل مفاهيم الجودة الشاملة .
2001	التجارة الالكترونية (جودة المعلومات) .
2009	تنامي ممارسة (Six Sigma) والإنتاج الرشيق (Lean) وتطبيق مفاهيم الجودة بالشكل واسع .

Source: Geotsch, David, L., & Davis, Stanley, B "Quality Management For Organizational Excellence To Introduction to Total Quality", 6th edition, USA , Prentice – Hall ,2010 .P., 8 .

ثانياً :- مفهوم إدارة الجودة الشاملة *Concept of Total Quality Management*

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الحديثة والتي ترغب كل منظمة في تطبيق مفاهيمها وغاياتها وأبعادها، والمساهمة في تطبيقها على منتجاتها وخدماتها وتسمح بالحصول على أرباح عالية وبأقل كلفة ممكنة، وتستهدف تطبيقها المنظمات التي تعمل من أجل الرقي ودخول المنافسة مع الأسواق العالمية .

فقد رأى (Clair ,1997:54) أن إدارة الجودة الشاملة مكونة من ثلاث عناصر وهي:-

- ◆ الإدارة (Management) :- أي إدارة النظام والتركيز على التحسين المستمر للنظام من أجل الوصول لنتائج أفضل .
- ◆ الشمولية (Total) :- وتعني أن كل شخص في المنظمة له دور في تكوين الجودة .
- ◆ الجودة (Quality) :- أي تركيز المنظمة على تحقيق متطلبات الزبائن من خلال مجموعة الأنشطة، مع التركيز على تحكيم الزبائن في تحديد الجودة.

ويمكن تلخيص الشمولية في فلسفة TQM وكما يأتي :- (Slack et al.,2004:723 -724) .

- أشباع حاجات ورغبات الزبون وتوقعاته.
- شمول كل فرد داخل المنظمة.
- فحص التكاليف ذات العلاقة بالجودة كافة بالإضافة إلى تكاليف الفشل .
- تطوير الأنظمة والوسائل التي تساعد على دعم التحسين.
- الحصول على الشيء الصحيح منذ البداية .

ويمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال الجدول الآتي :-

الجدول (7) مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

ت	المصدر	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
---	--------	----------------------------

1	Ross,1995:1-2	بأنها ذلك النظام أو المدخل النظامي الذي يتم بواسطة إحداث نوع من التكامل بين جميع الوظائف والعمليات والممارسات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها بغية تحقيق رضا الزبون وتعزيز القدرات التنافسية .
2	Clair,1997:55	فلسفة إدارية تتضمن تحقيق كل احتياجات الزبون والمجتمع ككل وصولاً لأهداف المنظمة من حيث تعظيم جهد العاملين بغية التحسين المستمر .
3	Goetsch&Davis, 1997:4	الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تظافر جهود جميع الأفراد للعمل على أساس التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتوجه نحو تحقيق جميع الأهداف الوظيفية, كالتكلفة, الجدولة العمل, الجودة , ورسالة المنظمة وفي النهاية السعي لرضاء الزبون.
4	Evans,1997:45	فلسفة إدارية شاملة وعملية جمع الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها و تمثل أطار عمل يخص المنظمات التي تطمح للارتقاء لدرجة العالمية.
5	Daft,2001:142	تغيير كبير في نظام التفكير لكل من المديرين والعاملين, وتحتاج لمشاركة واسعة النطاق على مستوى المنظمة في ضبط الجودة وتدريب العاملين وإشراكهم في تنفيذ العمليات ومنحهم الصلاحية.
6	Evans&Dean, 2003:16	نظام شامل وليس مجالاً مستقلاً وإنما هو جزء متكامل من إستراتيجية المستويات العليا والتي تعمل أفقياً عبر الوظائف لتتضمن سلسلة التجهيز وسلسلة الزبون .
7	Jones&George,2003:620	إستراتيجية تنظيمية يصاحبها مجموعة من الوسائل التي تحفز المنظمة لأن تقدم للزبون منتجات وخدمات ذات جودة عالية .
8	الزرفي,2004:49	التطوير المستمر للعمليات الإدارية والبحث عن وسائل وطرق جديدة تسهم في رفع مستوى الأداء والجودة , تقليل الوقت , الكلفة , والاستغناء عن جميع المهام والوظائف الغير ضرورية للزبون وتلبية متطلباته.
9	Mcnurlin & Sprague, 2006:618	تقنية إدارية تركز على إدارة جودة المنتج أو الخدمة من خلال استخدام مقاييس سيطرة الجودة لانجاز مستويات عالية من رضا الزبون فضلاً عن إمكانية خفض الكلف.
10	Stevenson,2007: 416	الفلسفة التي تربط جميع الأفراد في المنظمة في جهد متواصل ومستمر نحو تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون .
11	Slack&Lewis, 2008:266	نظام فاعل للتطوير الشامل أو المتكامل للجودة من خلال جودة الصيانة وجودة مساعي التحسين المتعدد المجاميع في المنظمة لتكون المنتجات والخدمات بمستويات اقتصادية عالية تسمح بتحقيق رضا الزبون.
12	Plunkett etal., 2008:101	إستراتيجية فاعلة للتحسين المستمر للأداء في كل المستويات وفي كل جوانب المنظمة لتحقيق أهدافها المتمثلة بخفض التكاليف وتلبية متطلبات الزبائن .
13	Jacobs&Chase,2008:138	عملية إدارة المنظمة ككل من أجل أن تتميز في جميع أبعاد منتجاتها وخدماتها التي تهتم الزبون .
14	Cupla,2008: 434-433	مدخل إداري يركز على التحسين المتواصل في كل المستويات داخل المنظمة سواء فيما يتعلق بالأفراد أو المديرين وبذلك يمثل مجموعة من الفلسفات المتكاملة, الأدوات الإحصائية, والعمليات الإدارية المتعلقة بتحقيق الأهداف, الأداء الأفضل, الجودة, تسليم المنتجات و الخدمات ورفع مستوى الزبون والعاملين معاً .

15	Heizer&Render, 2008:198	التأكيد أو الإدارة التي تشمل المنظمة كلها من المجتمع إلى الزبون وتؤكد التزام الإدارة بوجود موجة وتحسين مستمر في كل أرجاء المنظمة والذي يقود للتميز في جوانب المنتجات والخدمات المهمة للزبون .
16	الترتوري وجويحان, 2009: 31	فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية مما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملاتها ومركزة على الزبون وتسمح بمشاركة جميع العاملين في التخطيط والتنفيذ.
17	Jones,2010:301 Kotler&Armstrong,2010:254	مدخل لتحسين فاعلية ومرونة الأعمال بالشكل تام وتحفيز جميع أفراد المنظمة للمشاركة في التحسين والمساهمة في إيجاد طرق جديدة وابتكار خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
18	Krajewski et al.,2010:198	فلسفة تحتوي على ثلاث مبادئ مهمة وأساسية لتحقيق مستويات عالية من الجودة , أداء العمليات والممارسات وتتضمن تحقيق رضا الزبون , واندماج العاملين ومشاركتهم.
19	Goetsch&Davis, 2010:7	مدخل لإدارة الأعمال أو حالة ديناميكية تلازم المنتجات , الخدمات.الأفراد, والبيئات, والتي تعتمد على تعظيم القدرة التنافسية والتحسين المستمر للعمليات وتلك التي تشبع أو تفوق توقعات الزبون.
20	Evans&Lirdsay, 2011:11	مدخل نظامي وتكاملي موجه لتحسين العمليات كافة ومشاركة جميع أعضاء المنظمة في تحقيق رضا الزبون وتحسين الجودة وتغيير ثقافة المنظمة بهدف التمايز والتفوق على المنافسين بغية تلبية توقعات الزبون أو تجاوزها .

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول .

من الجدول أعلاه يتبين لنا تنوع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين، ولكن عموماً تعكس وجهات نظرهم الآتي .

- تعد (TQM) نظاماً شاملاً ومتكاملاً للتطوير الذي يؤدي إلى إحداث التكامل بين جميع العمليات والممارسات داخل المنظمة.
- تمثل (TQM) إستراتيجية هادفة للتحسين المستمر للمنتجات والخدمات وتسمح بتحقيق مستويات اقتصادية عالية وقدرات تنافسية وصولاً لرضا الزبون.
- تعد (TQM) فلسفة إدارية شاملة تربط جميع الأفراد في المنظمة فهي إطار عمل كل المنظمات التي تطمح للارتقاء لمستوى العالمية.
- تتميز (TQM) عملية إدارة المنظمة ككل والهادفة لتغيير الثقافة التنظيمية.
- توصف (TQM) مدخل لتحسين فاعلية المنظمة ومرونة تعاملاتها وإيجاد طرائق جديدة للتحسين .
- تعد (TQM) تقنية إدارية تركز على إدارة جودة المنتج أو الخدمة ومنهج متكامل لبناء وتعزيز القدرات التنافسية .

يكن وصف مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها " إستراتيجية وفلسفة إدارية شاملة لتغيير ثقافة المنظمة وتحسين فاعليتها من خلال مشاركة جميع الأفراد , البيئات, العمليات, والنشاطات في تصميم المنتجات والخدمات لتحقيق مستويات اقتصادية عالية وقدرات تنافسية وصولاً لرضا الزبون فهي مدخل الارتقاء لمستوى العالمية " .

ثالثاً:- أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة *Importance & Aims of Total Quality Management*

بصورة عامة دخلت إدارة الجودة الشاملة (TQM) حيز التطبيق من قبل العديد من المنظمات الراغبة في تعزيز آمال بقائها وديمومتها وذلك بإدخال الجودة والتحسين المستمر ضمن أولوياتها الإستراتيجية (عوجه, 2010:41), فبرزت أهميتها في المنظمات وتباينت من خلال وجهات نظر الكتاب والباحثين فلاحظوا أن هناك أهمية أبعد لإدارة الجودة الشاملة من كونها مدخلاً ومضموناً , ويمكن ملاحظة وتوضيح أهميتها بالجدول الآتي وبالشكل مختصر.

الجدول (8) أهمية إدارة الجودة الشاملة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

المصدر	أهمية TQM
Ross, 1995:10-11	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد . ◆ تحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التشغيلية . ◆ خلق الولاء للزبون.
Thompson&Strikland, 2001:385 Thompson&etal., 2004 :279-281	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تحقيق رضا الزبون . ◆ منح الصلاحية والسلطة للعاملين. ◆ مشاركة جميع الأفراد في أداء العمليات داخل المنظمة. ◆ العمل كفريق جماعي .
Slack et al., 2004:723	<ul style="list-style-type: none"> ◆ أشباع حاجات وتوقعات الزبون. ◆ تغطية مجالات المنظمة كافة . ◆ تطوير الأنظمة والوسائل التي تساعد المنظمة للارتقاء عالمياً .
Kurtz &Boone, 2006:364	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تحقيق الأداء الأفضل في العالم . ◆ تطوير المنتجات والخدمات ونظم الاتصالات. ◆ تهيئة الكوادر المؤهلة.
Kreithner&Kinicki, 2007:10	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تلبية رغبات الزبون. ◆ تطوير وتحسين العمليات التنظيمية. ◆ تقنية TQM توفر الدعم والإسناد للمنظمة .
McAuley & etal., 2007:410	<ul style="list-style-type: none"> ◆ تتطلب TQM خلق مشاركة العاملين في الأعمال المستندة على حلقات الجودة . ◆ توفير آليات تقنية للعمل كمعيار لتلبية متطلبات الزبون واستثماره.

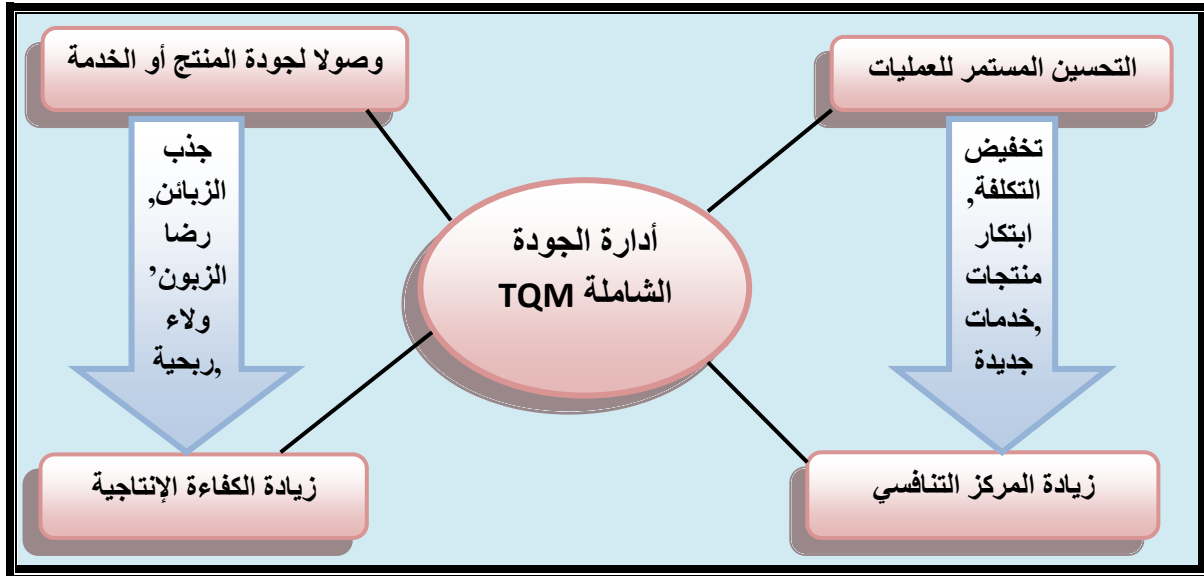
<ul style="list-style-type: none"> ◆ القدرة على المنافسة العالمية. ◆ العمل على جذب المزيد من الزبائن الجدد. ◆ ترشيد أفضل استهلاك للطاقة . 	الخطيب,2008:78
<ul style="list-style-type: none"> ◆ زيادة القدرة التنافسية. ◆ قدرة المنظمة على أستثمار الفرص وتجنب المخاطر. ◆ زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملاتها. 	الدوري & صالح,2009:46
<ul style="list-style-type: none"> ◆ أضافه قيمة للزبون. ◆ تعريف الزبون بالجودة. ◆ دعم وإسناد أنموذج أعمال المنظمة. 	Witcher &Chau, 2010:134
<ul style="list-style-type: none"> ◆ تحسين إستراتيجية الجودة التي تقود لزيادة الحصة السوقية. ◆ المساهمة في تخفيض كلف العمليات ذات الربحية. ◆ التمييز على المنافسين . 	Evans&Lindsay, 2011:26

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول .

وبالاعتماد على الآراء الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج بأن أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تكمن في أنها تساعد على:-

- **تحسين المركز التنافسي للمنظمة :-** إذ أن تعزيز قدرة المنظمة على تلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم بالوقت والسعر المناسبين مما يساعدها على السعي المتواصل والتوجه للسوق العالمية وإيجاد موقع تنافسي لها ضمن المنظمات الأخرى العاملة في القطاع نفسه وبقية القطاعات الأخرى التي تطمح للارتقاء لمستوى العالمية .
- **خلق مناخ ملائم للمنظمة :-** من خلال إمكانية تصميم منتجات وخدمات وتقديمها بجودة عالية تفوق توقعات الزبون للخدمة أو تتجاوزها .
- **زيادة الحصة السوقية :-** تسهم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية للزبائن وتطوير الأنظمة والوسائل ورفع مستوى العاملين في المنظمة وتحفيزهم يسهم في زيادة الأرباح ومن ثم تحسين الأداء وخلق ثقافة تنظيمية وقدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر وتخفيض التكاليف وتقليل مشاكل المتعلقة بالزبائن جميعاً يسهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة .
- **تحسين الميزة التنافسية :-** بما أن (TQM) تساعد المنظمة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية وخفض التكاليف والعمل على تحسين المنتجات والخدمات القائمة أو الحالية , أو ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تستطيع أن تشبع رغبات الزبون الحالية وجذب المزيد من الزبائن الجدد يسهم في زيادة ربحية المنظمة فالتنافس هو السبب الأساسي وراء تبني مدخل TQM وبالتالي إمكانية البقاء والاستمرار في السوق والتفوق على المنافسين.

والشكل الآتي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة :

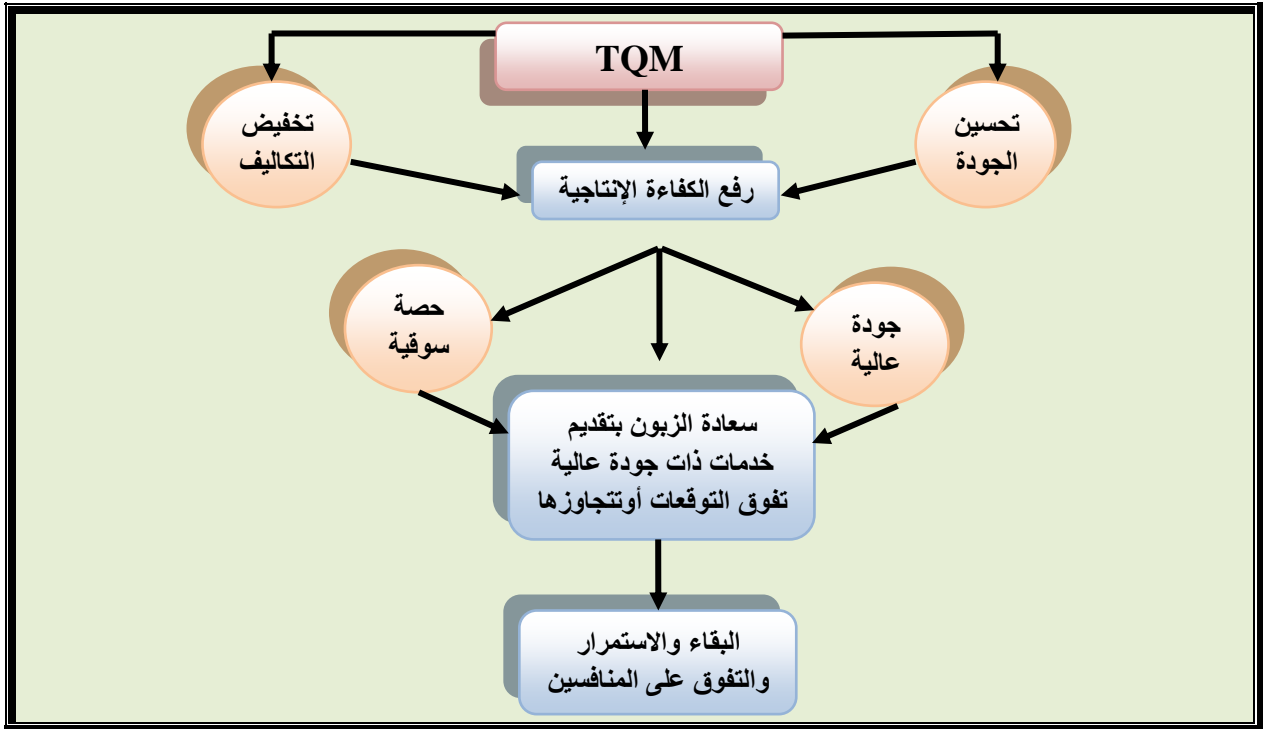


الشكل (2) أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) .
المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء الكتاب والباحثين .

كما تسعى إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحقيق الأهداف الآتية:-

1. تهدف إلى تطوير المنتجات والخدمات وتصميمها بجودة عالية مع تخفيض التكلفة مما يؤدي إلى تحسين خدمة الزبون.
2. التميز في كل جوانب المنتجات ، الخدمات والتكامل في كل العمليات والنهوض بمتطلبات الزبون وإشباع حاجاته ورغباته وبالتالي التوجه نحو السوق العالمية .
3. التطوير المستمر للعمليات كافة سواء الإنتاجية والخدمية مع المساهمة في قدره الزبائن على الدفع وتحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والزبائن.
4. تنمية روح التعاون الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي وترسيخ مفاهيم TQM بالتأكيد على الجودة وإتقان العمل.
5. التركيز على احتياجات السوق وتحقيق أعلى مستويات الأداء في كل المجالات وأدراك المنافسة وتحسين سمعة المنظمة وتنمية الروح المعنوية للمنظمة.

6. تحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات والاستجابة بسرعة لطلبات الزبائن .
7. تشجيع ثقافة تلقي احتياجات الزبون بما يسهم في ارتقاء الثقافة التنظيمية.
8. إحداث نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات الموارد البشرية في المنظمة وزيادة مرونة المنظمة في أدائها وتعميق قدرتها على الاستثمار واستخدام الأساليب الرسمية وأنظمة الاتصالات مثل بناء الفريق وحلقات الجودة.
9. كما تحدد إدارة الجودة الشاملة TQM عوامل النجاح التي يمكن اعتمادها لمعرفة مدى صلاحية تصميم المنتج أو الخدمة ومدى ضمان مشاركة جميع العاملين في الأعمال المؤداة أي كلما زادت الجودة مقابل تخفيض السعر سيؤدي إلى زيادة الإرباح والنمو وبذلك ضمان استمرارية وبقاء المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة , وكما مبين بالشكل الآتي:-



الشكل (3) أهداف إدارة الجودة الشاملة (TQM).

المصدر:- الموسوي,عباس نوار كحيط . " دور هندسة القيمة (VE) في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التنافسية للوحدات الاقتصادية". مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية , كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة واسط, مجلد1, عدد 3, 2010 .

وعليه نجد أن إدارة الجودة الشاملة تهدف للمحافظة على استمرارية عمل المنظمة من خلال المحافظة على زبائنهم وكسب المزيد من الزبائن الجدد بتقديم منتجات وخدمات تفوق

المنافسين بكل أعمالها في زيادة أرباحها وتخفيض كلفها في إحداث نقلة نوعية في ممارساتها وتطوير أنظمة الاتصال وتدريب العاملين وتحفيزهم على الأداء الأفضل للأعمال في تحسين سمعة المنظمة في السوق وإمكانية التنافس والبقاء والتميز على الآخرين .

رابعاً:- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة *Obstacles To Implement Total Quality Management (TQM)*

تواجه المنظمات الخدمية والإنتاجية تحديات وتهديدات كبيره نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والمستند على تقنيات عالية التقدم (عوجه,2010:32), وبذلك فقد أشار العديد من الكتاب إلى وجود معوقات و صعوبات تعيق تطبيق TQM إذ تتفاوت المنظمات في مدى تطبيقها, ومن هذه الصعوبات وكالاتي:- (Stevenson,2005:401), (Stevenson,2007:417).

- نقص في تعريف المنظمة للجودة :- المحاولات ليست متناسقة، الأشخاص يعملون على أساس غايات متقاطعة مما يدعو إلى استخدام مقاييس مختلفة للنجاح.
- نقص أو عدم وضوح الخطة الإستراتيجية اللازمة للتغيير تقلل من فرص النجاح، بتجاهل الحاجة إلى توجيه تطبيقات تغيير الإستراتيجية.
- نقص في التركيز على الزبون:- فبدون التركيز على الزبون، يؤدي إلى مخاطرة عدم إمكانية قناعة ورضا الزبون.
- الاتصال التنظيمي الرديء أو ضعف الاتصالات الداخلية وهناك احتمالات ناتجة عن إحباط , ضياع , ويتلوه أرباك.
- ضعف تمكين العاملين يعطي أنطباعاً أولي من عدم ثقة العاملين لإصلاح المشاكل وبالتالي تأخير الحلول.
- التركيز على الجودة وعرضها كإصلاح سريع لتكون المحاولة مستمرة وطويلة الأجل.
- التأكيد على النتائج المالية والقصيرة الأمد.
- ضعف القيادة والتوجيه .
- نقص في الواقعية أو ضعف نظام الحوافز وينبغي على المديرين التأكد من أن جميع العاملين والموظفين تم تحفيزهم .

وأما (الصواف&صالح,2007:53-54), (Stevenson,2009:430-431) ,فحددا صعوبات TQM بالنقاط الآتية :-

- هدر الكثير من الوقت والجهد.
 - لا يمكن أن تكون فعاله إلا إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح فهي ليست إدارة لتحويل اتجاه المنظمة.
 - توجيه كبير وأكثر من المطلوب باتجاه احتياجات الزبون واهتمام غير كاف لاحتياجات العاملين.
 - من المحتمل أن تسبب اضطرابات في مختلف المستويات والعمليات داخل المنظمة , فلا بد من معالجتها بعناية ودقة كبيرة .
 - حضور مفرط للسياسات الداخلية مما يدفعها لعدم القدرة على حفظ طاقة المنظمة.
 - نقص في الوقت المكرس لمبادرات الجودة.
 - ولا يمكن إضافة أي عمل بدون إضافة موارد إضافية .
- وأضاف (الترتوري & جويحان, 2009: 50), (الطائي & أغا, 2010: 504) أن معوقات تطبيق TQM بما يأتي :-

- ◆ مقاومة التغيير تشمل بمقاومة الإدارة العليا وتطبيق برنامج الجودة على نحو غير سليم ، وعدم استمرار الدافعية.
- ◆ تركيز المنظمة على تبني طرائق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها, وعند استخدام هذه الأساليب لا يؤدي فقط إلى الفشل فحسب وإنما زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ككل .
- ◆ عدم الالتزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق الجودة , والتركيز على أساليب معينة جزئية في إدارة الجودة وليس على النظام ككل , وضعف مقاومة التغيير سواء أكان من الإدارة أم العاملين لأن برامج التحسين تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرائق العمل في المنظمة , وضعف أدراك بعض العاملين في المنظمة وتخوفهم من تحمل المسؤولية .

وأن هذه المشاكل والمعوقات تعرقل من قدرة وقابلية المنظمة في التواصل والاستمرارية لما تسببها لها هذه الصعوبات من ضعف وإرباك الاتصال التنظيمي ونقص في تمكين العاملين وعدم الثقة لديهم لحل المشاكل وتهربهم من تحمل المسؤولية وعدم وضوح الخطة الإستراتيجية وتكاملها وضعف القيادة والتركيز فقط على الزبون مع إهمال العاملين , وهذه الجملة من المشاكل تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية والإنتاجية وتجعله غير فعال .

خامساً:- أبعاد إدارة الجودة الشاملة *Dimensions Of Total Quality Management (TQM) Management*

دلت الدراسات المتعاقبة على أهمية فلسفة TQM والتي من خلالها تبنيها تستطيع الإدارة الوصول إلى الأداء المتميز في جميع عملياتها , فتمايزت المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم في ممارستها وتطبيق الجودة في أعمالها والنهوض بواقع المنظمة الثقافي والتأكيد على ضرورة تلبية متطلبات الزبائن واعتبار الزبون الحكم الأساسي في تقييم نجاح المنظمة .

وبشأن ذلك يتفق العديد من الكتاب والباحثين في إدارة العمليات والإستراتيجية على وجود عدة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة (TQM) , كما تم تناولها بالاعتماد على بعض جوائز الجودة الشاملة وبالتحديد تم اختيارها على وفق معايير الجائزة الأمريكية Molcom Baldrige Award , و يبين الجدول الآتي (9) آراء الكتاب عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكما يأتي :-

الجدول (9) أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

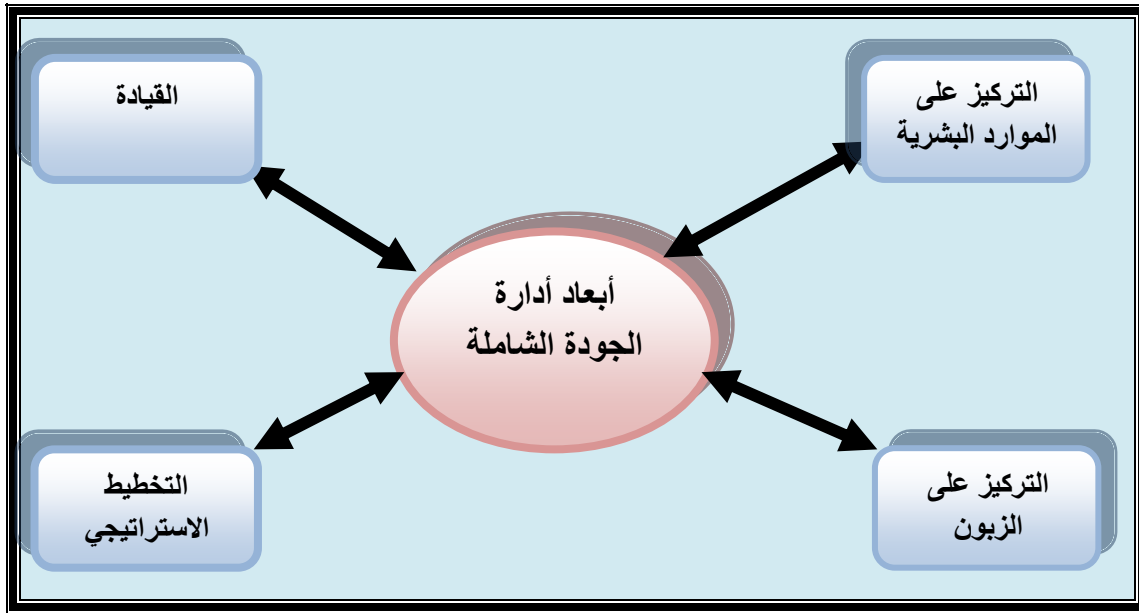
التزام الإدارة العليا	نتائج الأعمال	إدارة العمليات	القياس والتحليل و إدارة المعرفة	التركيز على الموارد البشرية	التركيز على الزبون	الاستراتيجية التخطيط	القيادة	المصدر	ت
.	Schonberger&Knod,1997:65	1
.	Krajewski&Ritzman,1999:232	2
.	Thompson&Strickland, 2001: 386	3
.	Robbins&Coulter,2007:49	4
.	Schroeder,2007:150	5
.	Foster,2007 :56 -58	6
.	الخطيب,2008:65-57	7
.	Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008: 19 -21	8
.	Evans,2008: 68 -71	9
.	صالح,2008:44-42	10
.	Noe etal, 2008:29	11
.	Russell&Taylor,2009:64	12

.	الطائي وآخرون,2009:208-212	13
.	Cummings&Worley,2009:361	14
.	Bateman&Snell,2009:337	15
.	أحمد,2009:69	16
.	Solomonetal.,2009:337-338	17
.	Berman&Evans,2010:576	18
.	Krajewski&Ritzman,2010:221	19
.	Evans&Landsay,2011:115	20

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول .

من الجدول أعلاه يتبين لنا تنوع أبعاد (إدارة الجودة الشاملة) من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين، وسيتم اعتماد إبعاد (التركيز على الموارد البشرية , التركيز على الزبون, التخطيط الاستراتيجي, القيادة) بوصفها نقاط التقاء آراء اغلب الكتاب والباحثين , فضلا عن شموليتها وانسجامها مع متطلبات الدراسة الحالية .

ويمكن توضيح هذه الإبعاد بالشكل (4) الآتي :-



الشكل (4) أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) .

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء الكتاب والباحثين .

وفيما يأتي توضيح لهذه الإبعاد :-

1. التركيز على الموارد البشرية Human Resources Focus

وتتمثل بوجود إدارة فاعلة للموارد البشرية وخبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية ومؤهلة في أستقطاب الكفويين لشغل المناصب والوظائف إذ إن الحفاظ عليهم سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي وعلى المدى البعيد (الدوري,2010:83).
وبذلك يمكن تصنيف بعد التركيز على الموارد البشرية وكما يأتي :-

أ- أندماج العاملين Employee Involvement

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تبني مصطلح أندماج العاملين Employee Involvement بدلاً من مشاركة العاملين Employee Participation كون الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة , وتشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة , وهذا لا يمنع من تطبيق مصطلح مشاركة العاملين في المنظمة ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM (Schermehorn,2010: 343) , ويعد أندماج العاملين على أنه " مجموعة من التقنيات والأساليب التي تتبعها المنظمة من خلال حلقات الجودة والتدريب للعاملين والتي تسمح بتدقيق المعلومات ومنح الصلاحية والسلطة وأستغلال طاقاتهم وتنمية مهاراتهم داخل المنظمة (Cummings & Worley , 2009:748) , ويدفعهم للتحسين المستمر للعمليات كافة داخل المنظمة (Robbins&Coulter,2007:49) , كما أن أندماج العاملين لا يعني فقط مشاركة العاملين وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً وذلك عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل المنظمة (Goetsch , Davis , 2010:12)

وتتضمن تقنية أندماج العاملين الآتي :-

- بناء شبكة اتصالات فاعلة .
- الدعم والإشراف والتطوير, وليكون المشرفين متفهمين ومتفاعلين مع المرؤوسين .
- نقل المسؤولية (والمسؤوليات الإدارية والتنفيذية) من كلا المدراء والكوادر المختصة (الملاكات) إلى العاملين في الإنتاج .
- تكوين فرق العمل .
- خلق وبناء هياكل رسمية داخل المنظمة مثل فرق العمل وحلقات الجودة .
- بناء الروح المعنوية العالية للمنظمات (Heizer&Render,2008:200).

وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج فإنه لا بد لها في تشكيل فرق العمل التي تتكون في مجموعات صغيرة من الموظفين يعملون على حل مشكلات محددة تتعلق بالجودة والإنتاجية وهذه الفرق أثبتت نجاحها في حل المشكلات في كثير من المنظمات , أن فرق العمل تولد تحسينات موقعية وسلوكية كبيره تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين من خلال زيادة رضا العاملين وتقليل معدل دوران العمل (Ross,1999:142) , وإعادة تصميم الأعمال, و يسهم زيادة وعي العاملين في اختيار القرار الصحيح والتوجه نحو عمل ما هو ضروري فقط لتحقيق رضا الزبون (Robbins & Decenzo , 2010:65).

يعد اندماج العاملين المحور الأساسي للمنظمة بكونه مدخل للعمل الجماعي الذي ينمي الوعي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين لتعزيز القرارات بما فيه رسم الخريطة التنظيمية, لمستوى العمل الفعلي والحقيقي المنجز (Krajewski etal ., 2010:200).

ب - مشاركة العاملين *Employee Participation*

تعد مشاركة العاملين وتحفيزهم على المشاركة من أهم الركائز الأساسية لمستلزمات استراتيجية TQM , إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الإبداع وخلق البرامج التطويرية التحفيزية , ورفع روح المشاركة الذاتية , والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة (الطويل&حمدي,2008:21) , وتتمثل مشاركة العاملين من خلال تحملهم المسؤولية الكاملة نحو تحسين جودة منتجات المنظمة , ويحتاجون دائماً إلى دورات تدريبية مكثفة للارتقاء بمسؤوليتهم اتجاه المنظمة , ولهذا فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة TQM يفترض أن العامل الذي يكون قريباً من إجراءات العمل اليومية يكون أفضل لفهم هذه الإجراءات وتحسينها (Evans,1997: 97).

ويتطلب منهج TQM مشاركة جميع العاملين إذ تعد المشاركة من أهم مرتكزات نجاح أنموذج و منهج TQM , وتسهم مشاركة جميع العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أمرين وكالاتي :- (Goetsch , Davis , 2010:12)

1. تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل .
2. تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة أصحاب العقول المفكرة , وهنا يجب أن نوضح أن أصحاب العقول المفكرة هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل , وليس العاملين جميعهم , الأمر الذي يسهم في تحديد دقيق للمشاكل .

وبالتالي تقاسم المستويات المتفاوتة من القوة مع العاملين في المستويات الدنيا بقصد تقديم خدمة أفضل للزبائن (Kinicki & Kreitner, 2008:333)

كما تمنح الإدارة العلاوة لكبار المتخصصين والفئات الإدارية مقابل حسن أداء الأقسام التي يشرفون عليها، فضلاً عن إشراك الموظفين بالرأي عن المسائل المهمة من خلال اللجان التي تمثلهم في اجتماعات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

ج - التدريب والتعليم *Education & Training*

تعد عملية التدريب والتعليم من القضايا الأساسية لتوجيه العاملين، فلا تتركز فقط في زيادة الوعي والمعرفة بأداء الأعمال، والاستخدام الفعال للأدوات الجودة، ورفع المهارات وتطوير قدراتهم الذاتية، وإنما زيادة قدرتهم على أداء العمليات ذات الصلة بالجودة (العلي، 2000:505)، لذا أعد من الوسائل الأساسية لنجاح مدخل (TQM) ويساعدهم في ممارسة النشاطات المرتبطة بتحسين جودة المنتجات والخدمات، لأنهما يساهمان في تشخيص وحل المشاكل اليومية التي تواجه العاملين، فبمزاولة التدريب والتعليم يمكنهم من اختيار القرار الصحيح لحل المشكلة (Russell & Taylor, 2009:67)، والتدريب مهم لزيادة وعي العاملين ومعرفتهم، لفلسفة التحسين المستمر (Dale et al, 1997:29)، وهذا الوعي يمكن تحقيقه عن طريق أنجاز برامج تدريب فعالة، وموجه لجميع الأفراد، العاملين، المستويات الإدارية كافة (الهيئة التنفيذية، المديرين المشرفين، العاملين)، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق، كما التدريب الخاص بفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات (الزرفي، 2004:52)، إذ يعدان أمرين ضروريين وجوهريين لإدارة الجودة الشاملة وذلك لأنهما يمثلان الأفضل لتحسين قدرات الأفراد في الاعتماد على أسس مستمرة ومتواصلة (Goetsch & Davis, 2010:11)، وكونهما وسيلة مهمة لتجديد معلومات العاملين وتطوير قدراتهم من خلال استخدام أساليب المحاكاة والعمل الجماعي، وإقامة دورات تدريبية لهم، دون الاكتفاء بالمشاهدة والاطلاع، وهذا يساعد على أنجاز العمل بالشكل الصحيح منذ الوهلة الأولى، ومن دون أي هدر (الصواف وصالح، 2007: 56-57)، وعندما تريد المنظمة أن تتحضر للتقدم نحو الأفضل من خلال فلسفة TQM تقوم بالتدريب المتواصل، كونه يعد وعلى المدى البعيد استثمار المنظمة لعاملها (لموظفيها) وعليه يجب أن تضع المنظمة ميزانية خاصة للتدريب والتعليم (Foster, 2007:57)، ولا بد من القول بأن برامج TQM تبدأ وتنتهي بالتدريب والتعليم بهدف إكساب العاملين الخبرة، المهارة والمعرفة التي تمكنهم من تطوير وتحسين أداء العمليات

والنشاطات بالشكل مستمر (Krajawski&Ritzman,1996:143) كما تمنح الإدارة الحوافز لتشجيع موظفي المصرف لخدمة أكبر عدد من الزبائن .

2. التركيز على الزبون Customer Focus

يرتبط مفهوم التركيز على الزبون بالتطور في مفهوم الجودة , ولذلك يعد الزبون هدف وغاية المنظمة وسر نجاحها ومقياس تقدمها فلا بد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته (الصواف صالح,2009:57), فإن TQM تضع الزبون في قلب تصميم وتحسين الجودة بالنسبة للمنتجات والخدمات في المنظمة، وكمدخل للتحسين المستمر لعملياتها (Johnston&Clark,2008:417) , إذ تمثل TQM بكونها نظام مصمم لقياس أبعاد المنتج أو الخدمة التي تهتم الزبون (Ball , 2008:516 etal.) وبذلك يعد بعد التركيز على الزبون هو الحكم على سمعة المنظمة وبقائها من خلاله تسعى لفهم احتياجات الزبون سواء الحالي والمستقبلي بالشكل ثابت وتلبية متطلبات السوق، والتي تتسجم وترتبط مع التغيرات في السوق ، والتي تتطلب استراتيجيات فاعلة للإصغاء والتعلم من الزبائن من خلال بناء العلاقات معهم والاهتمام بهم وبالمقابل قياس رضاهم (Evans&Dean,2003:16) , وبالتالي يتم التركيز على الزبون الداخلي والخارجي في كل أداء للعمليات المؤداة (Stevenson,2005:398), فالزبون الداخلي هو المسلم للسلع والخدمات ضمن حدود المنظمة التي يعمل فيها (Foster,2001:54), وأما الزبون الخارجي هو المستلم النهائي للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة (Foster,2007:57) , ويقوم الزبون الخارجي بتقييم جودة المنتجات والخدمات المستلمة , بينما يركز الزبون الداخلي على الجودة بالنسبة للإفراد , العمليات , النشاطات, والبيئات والتي ترافق تقديم السلع والخدمات لأن الجودة عمل مشترك (Goetsch&Davis,1997:14), وبمعنى آخر أن جودة الخدمة المقدمة للزبون الخارجي تعتمد على مرونة الزبون الداخلي في تقديمها وقدرته لملاقاة احتياجات الزبون الخارجي المتغيرة باستمرار (Proctor,2005:444), ويجب أن لا تفرق المنظمة بين الزبون الداخلي والخارجي , وأن تعيرهما اهتماماً متساوياً بوصفهم الأساس في عمل المنظمة وغايتها الأساسية وسر بقائها في السوق وتمايزها على المنافسين (Hunger&Wheelen,2008:148), وتسعى المنظمة دائماً على التركيز على الزبون وفهم احتياجاته بعده المفتاح نحو سوق المنافسة , فإذا كانت المنظمة فقيرة أو غير قادرة على تلبية رغباته أو تجميع البيانات عن الزبائن وتحليل تلك البيانات فأنها سوف تفشل في تحقيق ما يريده الزبون سواء أكان زبون داخلي أم خارجي لأنهما يشكلان عنصر مهما لها ولنجاحها (Foster,2007:57) , فإن الـ TQM تهدف دائماً بالتوجه صوب الزبون

واستخدام أساليب متطورة لانجاز تعاملاته لغرض إسعاد الزبون والعمل على سير أداء الخدمة وبالجودة المطلوبة وتلبية احتياجاته المستقبلية , وليس التركيز فقط على أستيحاب وفهم احتياجات الزبون الحالية , وإنما معرفة وأدراك احتياجاته المستقبلية والتي تؤدي إلى حدوث التوافق بين رغباته الحالية والمستقبلية (Arnold etal.,2008:467) , وقيام المنظمة باختبار الكيفية التي تقوم بها بتحديد متطلبات وتوقعات الزبون والسوق, وبناء العلاقات مع الزبائن, ومعرفة خدماتهم لأجل اكتساب المزيد منهم وجذبهم , أرضائهم , والاحتفاظ بهم (Krajewski etal.,2010:221).

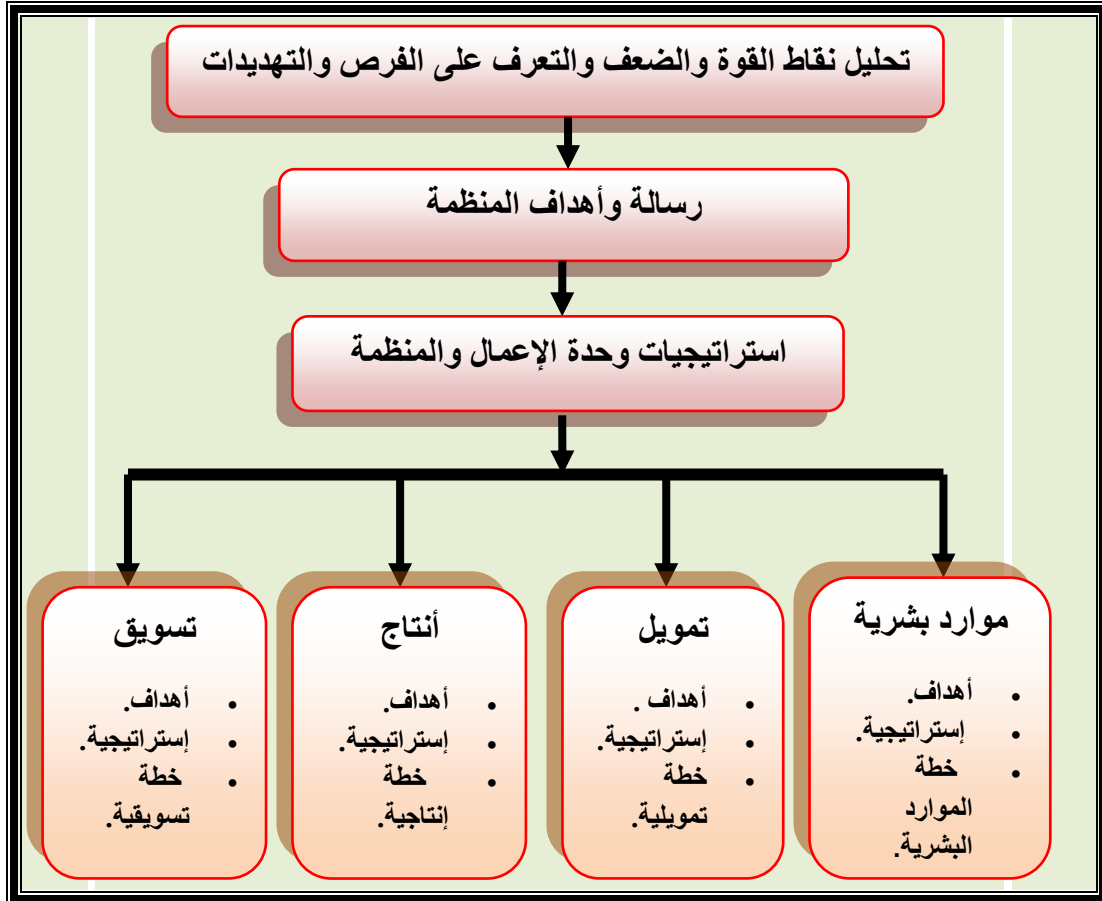
وعليه فإن الأساس في عمل أي منظمة وسر بقائها في ميدان المنافسة وللارتقاء للعالمية والتوجه للمنافسة مع الأسواق العالمية والتمايز على المنظمات العاملة في القطاع نفسه وبقية القطاعات الأخرى من خلال تلبية متطلبات زبائنها سواء كان الداخلي أو الخارجي لأنهما سر نجاحها وغايتها السامية وهدفها المنشود للبقاء والتواصل في السوق, فإن إدارة الجودة الشاملة تضع الزبون في قلب تصميم المنتجات والخدمات والمدخل الأساسي والمركز على التحسين المستمر لعملياتها ونشاطاتها كافة, فالمنظمة عليها أن تعيره اهتماماً جماً لأنه مقياس تقدمها فعليها الاستجابة لرغباته واحتياجاته .

3. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة تحدد كفاءة العمليات , وتقوم بتحديد الأسبقيات التنافسية للمنظمة , فيما يتعلق بقدرة وكفاءة العمليات , المرونة والكلفة التي تمارسها المنظمة , فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في أنجاز إستراتيجية الكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة (Hiezer&Render,2008:342) , ويمكن توضيحه على أنه (عملية ترسيخ رسالة ورؤيا المنظمة , بما تتضمنه الرسالة التنظيمية وتراكيب الأهداف الموضوعية , حيث تبدأ هذه العملية بتحليل تفصيلي لنقاط القوة والضعف , وتشخيص الفرص والتهديدات داخل المنظمة) (Ferrell&Prid,2011:27) , والتخطيط الاستراتيجي يتضمن مجموعة من السياسات والبرامج والخطط التشغيلية المستخدمة لترسيخ وانجاز أهداف المنظمة وتعديل الخطة الإستراتيجية والتغذية العكسية للعمليات والتوجه نحو أهداف الجودة, والخطة الإستراتيجية تعد إحدى أبعاد ومكونات TQM فبدون أنجاز أهداف الخطة بالشكل الصحيح تكون عديمة الفائدة (Russell&Taylor,2003:89) , وتكون الخطة الإستراتيجية شاملة ومتضمنة رؤيا , ورسالة المنظمة , وتتميز بالمرونة تحقق أهداف شاملة ولها القدرة

على تحقيق أهداف المنظمة وانجاز نشاطاتها , ويجب أن تقيم الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة بالشكل الذي يعطيها القدرة على دعم وإسناد الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة في السوق (Goetsch&Davis,2006:12) , وأن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ومن خلال تحليل (SWOT) ويعرف بأنه " الموائمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية بتشخيص نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وبين تحديد الفرص والتهديدات الخارجية لتحديد الموقف التنافسي " (رشيد وجلاب,2008:264-265) .

إذ يساعد المنظمة على تحديد وبالشكل الدقيق بمعرفة وتشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية , مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية والعمل على أزالتها (Witcher&Chau,2010:14) , تمثل مكونات التخطيط الاستراتيجي كما يشار لها في الشكل الآتي :-



الشكل (5) مكونات التخطيط الاستراتيجي

Source:William M,Pride & Ferrell O,C,,"Marketing Foundation". 4th edition,
South\Western,Printed in China,2011,P.,28.

ونستنتج من الشكل أعلاه أن كل المنظمات تعمل وفق خطة إستراتيجية تضعها كمنطلق أساسي لممارسة ومزاولة أعمالها.

4. القيادة Leadership

تعد القيادة أحد أبعاد TQM ، والتي لها دور أساسي فاعل وحيوي في المنظمة ، وحيث لها تأثير مباشر على سير العمل داخل المنظمة فبدونها تنتفي قدرة المنظمة على مواصلة ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة ، وانجاز أهدافها وتوجيه العاملين وإرشادهم للاتجاه الصحيح.

وتركز القيادة على مشاركة جميع الأفراد، ومسؤولية كل المديرين وهي معرفة واتصال وتوجيه الزبون ، والتوقعات العالية (Evans, 1997:58), فقد أشار (Foster,2001:53) إلى أن القيادة تحتاج إلى تفاعل بين الأقسام المختلفة وكذلك كونها "عملية التأثير بالعاملين باتجاه إنجاز الأهداف الموضوعية) , يكون دور القائد الأساسي بتوجيه وتحفيز والتأثير بالعاملين بعُدّهم المسؤولين عن إدارة العمليات داخل المنظمة وتوجيه العاملين وإمكانية نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها وصياغة غاياتها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية , وأيضا كون القائد المؤثر الأساسي في تغيير ثقافة المنظمة ورسم رسالتها (Dess etal, 2008:379).

ويمكن تلخيص دور القيادة الكفوءة في المنظمة بوصفها أحد أهم عناصر النجاح والمحرك الأساسي لعملها وممارساتها ضمن إستراتيجية عمل واضحة وهادفة , إذ يتم توضيح دورها وأنشطتها بالاعتماد على آراء العديد من الكتاب والباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة الإستراتيجية وكالاتي :- (الشريفي, 2004 : 5) , (Robbins&Judge,2009:302-303), (Evans &Lindsay, 2011: 33).

- ◆ تعد القيادة عملية للتأثير الاجتماعي الذي يمارسه القائد للحصول على طاعة المرؤوسين وإشراكهم في جهودهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- ◆ دور القادة هو التأثير بالعاملين من خلال خطاباتهم وتوجيههم المتواصل نحو إنجاز أعمالهم والتأثير يتم من خلال قوى التأثير التي يمتلكها القادة .
- ◆ يجب على القادة استخدام العبارات السلسة والمفهومة لدى العاملين والابتعاد عن العبارات الركيكة والصعبة لأن لها تأثير سلبي على فهم رسالة المنظمة وخطاباتهم .

◆ ويجب أن تتوافر في القادة المقدره والكفاءة والحماس لغرض قيادة المنظمة وتوجيهها نحو الأفضل.

◆ فالقادة مطلوب منهم ممارسة وتطبيق الجودة في نشاطاتهم وأعمالهم اليومية مما يسهم في تعزيز وتنشيط القيادة داخل المنظمة من خلال تحفيز وتعويض ومكافئة العاملين وتشجيعهم على أنجاز العمل والتركيز على نتائج الجودة وفرق العمل .

◆ كما يقوم المديرين (القادة) بتدريب العاملين في المنظمة على كيفية إدارة العمل بالشكل جيد ومنظم , فالقيادة الجيدة تكون مرتبطة بتطبيق TQM وبذلك تحدث تغيرات جذرية في كل نشاطات وإعمال المنظمة مثل تخطيط للمنتجات ، والتوزيع والتركيز على الزبون .

وتمثل القيادة الفاعلة بكونها الأساس لتحقيق أهداف أي منظمة ، وذلك للدور الكبير الذي تؤديه في الارتقاء بكفاءة وفاعلية أداء الأفراد وأساس نجاح المنظمات (الطائي,2004:67).

وعليه فإن الأسلوب المشارك في القيادة وهو أكثر الأساليب فاعلية وإنتاجية ، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغيرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية , ويمكن توضيح الأنواع القيادية الفعالة في المنظمة كما يشار لها في الجدول الآتي .

الجدول (10) الأنواع القيادية الفعالة في المنظمة .

المستبد	المستبد الطيب	المشارك	الليبرالي
◆ لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء.	◆ ينصب اهتمامه لما يقوله الأتباع.	◆ يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات.	◆ ثقته في قدراته القيادية ضعيفة.
◆ يعتمد على الثواب وحده في تحفيز الناس للعمل.	◆ يعطي أنطباع بأنه ديمقراطي.	◆ يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات.	◆ لا يقوم بتحديد أي هدف لأتباعه.
◆ يصدر الأوامر للتنفيذ دون نقاش.	◆ يتخذ قراراته بالشكل فردي (شخصي) دائماً.	◆ يعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية.	◆ قليل الاتصال بالإدارات والتفاعل معهم.

المصدر: الشريفي , علي كاظم حسين محل. " القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال ، جامعة كربلاء. 2004. ص 10-11.

ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية , التوجهات , الممارسات والأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM) وكما يأتي:- (الصواف & صالح, 2007: 54) (الدوري & صالح, 2009: 45), (الموسوي, 2010: 163).

- منع حدوث التلف .
- المشاركة والعمل الجماعي هو أسلوب العمل المفضل وهي الأساس .
- التطوير المستمر هو روح الأعمال وأساس تقدمها .
- التركيز على حاجات وتوقعات الزبائن .
- تكون موجهة نحو الزبون الداخلي والخارجي واتخاذهما هدفاً أساسياً .
- التركيز على العمليات .
- مدخل فكري جديد ومتطور يقود لثورة شاملة .

وتأسيساً على ما سبق لابد من توضيح أهم المزايا والاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة (TQM) والتعرف على الدور القيادي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة وتستند عند التطبيق على فلسفة إدارية حديثة وأسلوب منظم لإجراء التحسين المستمر للعمليات والممارسات كافة بعيداً عن النظرة التقليدية والفلسفة البيروقراطية التي كانت مطبقة سابقاً , وما أحدثته من نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات الموارد البشرية , تحقيق الجودة العالية في الخدمات , التمايز على الآخرين , والتركيز على الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء , وبذلك نجد أن إدارة الجودة الشاملة TQM تختلف عن الإدارة التقليدية من خلال الجدول الآتي :-

الجدول (11) أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة TQM .

إدارة الجودة الشاملة TQM	الإدارة التقليدية	التفاصيل
ملاقة توقعات الزبون أو تجاوزها .	تعظيم العائد على الاستثمار.	رسالة شاملة Overall Mission
الأهداف طويلة وقصيرة الأجل .	الأهداف قصيرة الأجل.	Objectives الأهداف
دور الإدارة هو التخطيط, التنظيم, التدريب, وبناء الثقة مع العاملين .	دور الإدارة هو إصدار الأوامر وتنفيذها بالقوة.	Role of إدارة Management
اهتمام عالٍ لكافة الزبائن (الداخلي والخارجي) .	اهتمام عالٍ فقط للزبائن المستفيدين من الخدمة .	متطلبات الزبائن Customer Requirement
هي فرصة لتشخيص وإعادة حل المشاكل لتحسين أداء المنظمة .	بسبب إهمال العاملين.	Problems المشاكل
بالشكل نظامي (منظم) , عن طريق فرق عمل مستمرة.	بالشكل غير نظامي (غير منظم) , عن طريق الإدارة , أو بعض الأفراد.	Problems حل المشاكل Solving
تحسين العمليات بالشكل مستمر.	تحسين العمليات بالشكل غير منتظم(متقلب)	Improvement التحسين

المجهزون Suppliers	غير شركاء في تحديد الجودة.	شركاء في تحديد الجودة.
العاملون Jobs	لا يعملون كفريق واحد (جهود شخصية) .	يعملون كفريق واحد (فرق العمل).
التركيز Focus	نحو المنتج/ الخدمة النهائية.	نحو العمليات / الزبون.

Source: Stevenson, William , J . "Operations Management ". 10th edition. McGraw- Hill. New York, 2009. P., 429 .

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن إدارة الجودة الشاملة TQM تؤكد على البعد القيادي للإدارة وذلك بالتركيز على أداء العمل الصحيح لجميع العمليات بما يضمن مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية من خلال سعيها في التوجه صوب الزبون الداخلي والخارجي دون التفريق بينهما على عكس الإدارة التقليدية التي تصب تركيزها فقط على الزبون الخارجي مع إهمال دور الزبون الداخلي في عملية أداء الخدمة وقدرته على جذب المزيد من الزبائن وبناء الثقة معهم، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وصولاً لتحقيق أفضل أداء ممكن عن طريقة يمكن التفوق على المنافسين .

المبحث الثاني

المقارنة المرجعية

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد.....	72
أولاً : التطور التاريخي للمقارنة المرجعية.....	72
ثانياً : مفهوم المقارنة المرجعية	73
ثالثاً:- أهمية وأهداف المقارنة المرجعية.....	75
رابعاً:- : منافع وأخلاقيات المقارنة المرجعية.....	81
خامساً : أنواع وخطوات المقارنة المرجعية -.....	84
سادساً :- أبعاد المقارنة المرجعية	91
سابعاً :- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية	100

تمهيد

أصبح أسلوب المقارنة المرجعية من أكثر الأدوات والأساليب شيوعاً بين المنظمات الساعية نحو التنافس عالمياً (Goetsch&Davis,1997:43), ويعود أصل كلمة (Benchmarking) إلى علم المساحة وهي مشتقة من عملية المسح الأرضي ومن خلالها يتم وضع علامة على صخرة أو شجرة مثلاً كنقطة مرجعية (Refernce Point), أو دلالة (Slack et al.,1998:681), وكاصطلاح لغوي عربي اختلفت التسميات عن مفهوم المقارنة المرجعية فالبعض أطلق عليه (المقارنة المرجعية), والبعض أسموه (القياس إلى نمط), وآخرون أطلقوا عليه (المعايير القياسية المقارنة), وتسمية أخرى هي (المقارنة بمنافس أنموذجي), وسميت أيضاً (أقامة مثل أعلى) (البرواري, 1999:62), وأطلق عليه أيضاً (قواعد المقارنة) (البرواري,2001:38), إلا أن التسمية المقارنة المرجعية أكثر انسجاماً و اتفاقاً, وذات دلالة واضحة و اتفاقاً مع الأصل وجوهر هذه الأداة كمفهوم وأهداف ومتطلبات وتتفق الدراسة مع هذه التسمية لأنها أكثر شمولاً.

أولاً : التطور التاريخي للمقارنة المرجعية *Historical Development of Benchmarking*

تصنف المقارنة المرجعية بالدلالات التاريخية تعود جذورها إلى عام (1800) وبفضل جهود الصناعي الأمريكي (Francis Lowell) الذي قام بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية وصولاً لأكثر التطبيقات نجاحاً في هذا الجانب (Evans & Lindsay 2011:360-361), وبعده جاء الصناعي (Henry Ford) عام (1913) الذي طور خط التجميع كأسلوب صناعي متميز (طالب ومحمد, 2009:26), وقد اهتم اليابانيون بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في بداية الخمسينات عندما زاروا العديد من المنظمات الغربية واستطاعوا استيعاب ماتلقوه من المعرفة والمهارات و تطوير منتجاتهم وابتكاراتهم, وفي نهاية الستينات احتلت اليابان موقع الصدارة في الإنتاج الصناعي مقارنةً بالمنظمات المنافسة الأمريكية في ذلك المجال (التكريتي,2000:208), وبذلك انتقلت التطبيقات إلى المنظمات الأمريكية حيث اعتبرت شركة (Xerox) هي الرائدة في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية من حيث التحسين المستمر وذلك في عام (1979) (الخطيب,2002:30), وبذلك يمكن عد بداية الثمانينات نقطة انطلاق لفكرة المقارنة المرجعية و تطبيقاتها إلا إن تغطيتها لفكرة التحسين لم تتم إلا في مطلع التسعينيات.

وفي الوقت الحاضر فان المنظمات الصغيرة والكبيرة كافة تجد في المقارنة عنصراً مهماً وفاعلاً باتجاه تحقيق جميع أهدافها (Goetsch&Davis,2010:518).

ثانياً : مفهوم المقارنة المرجعية *Concept of Benchmarking*

يعد مفهوم المقارنة المرجعية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام وعناية العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بتحقيق أهداف المنظمة نظراً لأهمية هذا المفهوم فقد تم تناوله من قبل العديد منهم , كونه مفهوم تسعى لتطبيقه جميع المنظمات التي ترغب بالارتقاء لمستوى التفوق والتمايز مقارنةً بالمنافسين , وتحسين خدماتها ومنتجاتها , وكسب ميزة تنافسية تمكنها من مواصلة مشوارها وهدفها المنشود لتحقيق التفوق مقارنة بالمنظمات الريادية , ويمكن توضيح مفهوم المقارنة المرجعية من خلال الجدول الآتي :-

الجدول (12) مفهوم المقارنة المرجعية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

ت	المصدر	مفهوم المقارنة المرجعية
1	Evans: 1997: 448	قياس الأداء إزاء المنظمة الأفضل في العالم مع تحديد كيفية إنجاز مستويات الأداء واستخدام المعلومات كأساس في صياغة أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعمليات التنفيذ والبحث عن العمليات الأفضل في الصناعة التي قادت التفوق في الأداء .
2	Clair,1997:59	بأنها بحث مقارن والذي من شأنه أن يحلل الفجوة بين مستوى الشركة الحالي في الأداء وبين أفضل أداء موجود وتعد طريقة لدراسة طرق أفضل الشركات لتكييف أفكارها ، ولتصبح وبسرعة وكفاءة الأفضل في العالم .
3	Hodgetts,1998: 192	بأنها عملية مستمرة لقياس المنتجات, الخدمات والممارسات مقارنة بالمنافسين الأقوياء أو المنظمات المعروفة بأنها منظمات ريادية والعمل على تطوير برامج وأنظمة لغلق فجوة الأداء السلبية وصولاً لهدف التحسين .
4	Krajewski & Ritzman, 1999:223	إجراء نظامي مستمر يستهدف السعي لفهم أفضل لكيفية إنجاز عمليات , منتجات وخدمات المنظمات الريادية والمقارنة معها بغية تحسين عمليات وممارسات المنظمة .
5	الخطيب,2002: 32	أداة إدارية تتطلب قيام المنظمة بأخذ موافقة الإدارة العليا بتبني عمليات التغيير الناتجة عن محاكاة المنظمات الأكثر نجاحاً بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء والمنتجات , الخدمات والممارسات .
6	Gitlow,et.al.,2005 :580	بأنها عملية أساسها التعلم من الآخرين واستيعاب وفهم أساليب عمل المنظمات المنافسة الأكثر نجاحاً لغرض تحسين عمليات ونشاطات المنظمة وتجديدها وليس تقليد أو نسخ عمليات وأساليب تلك المنظمات الرائدة .
7	محمد,2005:9	المدخل الإداري المعاصر لعملية قياس الأداء الأفضل للمنظمات والبحث عن المنافسين الأقوياء سواء في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة أو خارج عملها .

8	Goetsch & Davis, 2006:671	هي عملية مقارنة نشاطات وعمليات المنظمة الداخلية مع المنظمات ذات الأداء المتميز سواء أكانت من داخل أم خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة .
9	Kreitner & Kinick, 2007:584	العملية التي يتم من خلالها مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات المنافسة ذات الأداء المتميز .
10	العابدي & العبادي, 2007:219	عملية تجديد واستيعاب وتبني التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة لتحقيق التفوق التنافسي واستخدام أفضل للموارد المتاحة والوقت .
11	Foster, 2007:52	البحث عن أفضل التطبيقات و الممارسات في الصناعة والتي تقود إلى الأداء المتميز .
12	Arnold et al., 2008:489	بأنها أسلوب نظامي مقارن بالأداء المتميز لأفضل المنظمات والمعروف بأنها قادة السوق أو القطاع (الصناعة) وأيضاً تعرف بالمنظمات الريادية .
13	احمد، 2009:97	بأنها عملية مستمرة لقياس كفاءة المنظمات الريادية.. فهي إستراتيجية فعالة تقود للتحسين المستمر.
14	Mondy, 2010:215 Mondy & Noe, 2010:225	عملية المراقبة والقياس المتضمنة العمليات الداخلية للمنظمة ومقارنتها بالمنافسين , من خلال مقارنة بياناتها ومعلوماتها مع المنظمات الريادية التي هي متفوقة في القطاع الذي تتواجد فيه المنظمة .
15	ابو الرب وأخرون، 2010:85	عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين المتميزين وتتطلب معايير وأدوات ووسائل للقياس والمقارنة والتغيير واستخدام المعلومات .
16	Lovelock & Wirtz, 2011:618	عملية مقارنة منتجات ونشاطات وعمليات المنظمة مع المنافسين أو المنظمات الرائدة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة لغرض إيجاد طرق لتحسين الجودة وفاعلية الكلفة .

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول .

- من الجدول أعلاه يتبين لنا تنوع مفاهيم المقارنة المرجعية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين، ولكن عموماً تعكس وجهات نظرهم الآتي :-
- ◆ أنها أسلوب مهم لغرض إيجاد طرق لتحسين الجودة وفاعلية الكلفة .
 - ◆ بأنها عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين المتميزين لمنتجات والخدمات المتفوقة وابتكار خدمات جديدة .
 - ◆ إجراء نظامي مستمر يستهدف السعي لفهم أفضل لكيفية انجاز عمليات منتجات وخدمات المنظمات الريادية .
 - ◆ أنها تسعى لتبني التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة لتحقيق التفوق التنافسي واستخدام أفضل للموارد المتاحة والوقت , اكتساب الميزة التنافسية .
 - ◆ تبني عمليات التغيير الناتجة عن محاكاة المنظمات الأكثر نجاحاً , لغرض تحسين عملياتها وتجديدها وليس تقليد أو نسخ عمليات وأساليب تلك المنظمات الرائدة .

◆ هدفها التحسين المستمر لعمليات المنظمة كافة .

◆ أنها عملية تجديد واستخدام أمثل للموارد , الوقت , والمعلومات .

وقد أضاف كل من (Goetsch&Davis,2006:672) مؤشرات أساسية إلى مفهوم المقارنة المرجعية وكالاتي :-

● المقارنة المرجعية قد أصبحت أداة تحسين متزايدة الشروع .

● تتعلق المقارنة بالممارسات والمنتجات والخدمات .

● تجري المقارنة بين المنظمات ليس بالضرورة أن تكون متنافسة فيما بينها.

وأخيراً يمكن وضع تعريف للمقارنة المرجعية¹ " بأنها محاكاة الأداء المستهدف وعملية هادفة نحو إجراء تحسينات جوهرية على العمليات والمنتجات, الخدمات وتبني التغيير وأفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة والوقت والاستفادة من المعلومات المتوفرة عن طريق محاكاة المنظمات الريادية الأكثر نجاحاً واستيعاباً , وفهم أساليب عملها دون تقليدها أو نسخها وإنما بقصد التعلم وتبنيها لتحسين الأداء وتطبيق أساليبها وأفكارها داخل المنظمة " .

ثالثاً:- أهمية وأهداف المقارنة المرجعية

Importance & Aims of Benchmarking

تعد المقارنة المرجعية عملية هادفة لتحسين المركز التنافسي للمنظمة ولتعزيز نشاط جذب الزبائن والاحتفاظ بهم عن طريق تصميم منتجات وخدمات تفوق التوقعات مقارنة بالمنافسين , بشأن ذلك أصبحت للمقارنة المرجعية أهمية كبيرة في تحديد موقع المنظمة ومواكبة تطوراتها في تحقيق غاياتها .

تتبنى المنظمات لفكرة وعملية المقارنة المرجعية , وبالتالي فالمنظمات التي لديها توجهاً قوياً نحو المنافسة تقيم باستمرار مواقع منافسيها الرئيسيين لتكتشف مراكز ومجالات قوتهم وضعفهم وإيجاد وسائل لتقوية ميزتها التنافسية وهذه الطريقة من خلال تطبيق نظام فاعل لمراقبة المنافسين والمتمثلة بالمقارنة المرجعية (سويدان & البرواري , 2009:52).

¹ الباحثة

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين عن أهمية المقارنة المرجعية في المنظمة , ويمكن ملاحظة أهمية المقارنة المرجعية وتوضيحها بالجدول الآتي وبالشكل مختصر .

الجدول (13) المقارنة المرجعية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

المصدر	أهمية المقارنة المرجعية
Ellis & Williams, 1995:203-204	<ul style="list-style-type: none"> تمكن المقارنة من غلق فجوة الأداء مع المنظمات الأداء الأفضل . تسهم في الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتحفيزهم نحو انجاز عمليات التحسين المستمر . تساعد المقارنة في كسب المعرفة وتبادل الخبرات . تستهدف المقارنة التوجه نحو العمليات والممارسات وإدارتها لكونها أسلوباً مؤثراً في التغيير .
Shafer & Meredith, 1998: 89	<ul style="list-style-type: none"> مساعدة المنظمة في التعلم من خبرات الآخرين. تحديد أداء المنظمة نسبة إلى الأفضل. مساعدة المنظمة في تحديد المجالات الأكثر حاجة للتحسين.
Russell&Taylor, 1998:372	<ul style="list-style-type: none"> تسعى في قياس الأداء الحالي مقارنة مع الأداء الذي ترغب في تحقيقه المنظمة . تحقق سلسلة متكاملة للأداء الأفضل . تحقق أقصى تفوق ممكن .
Krajewski & Ritzman, 1999:223	<ul style="list-style-type: none"> تساعد على فهم واستيعاب من هو الأفضل في صناعة معينة . تسهم في وضع أهداف كمية للتحسين المستمر . تحقيق وتوفير مقياس الأداء المثالي لكل الكلف , الخدمة , لكل الزبائن , للعمليات كافة , الاحتفاظ بالزبون . تحقيق الفوائد والعائد على الاستثمار .
Kreither & Kinicki, 2004:678	<ul style="list-style-type: none"> تسهم في إحداث تحسينات كبيرة في أداء المنظمة. تسعى في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمنظمة. توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المنظمات المنافسة.
Kotler et al., 2005:500	<ul style="list-style-type: none"> تمثل أداة مهمة وقوية لتحقيق وتعظيم تنافسية المنظمة . بحث عن نقاط الضعف والقوى لدى المنافسين . إجراء وتطبيق الجودة العالية في كل الصناعات .
Edwards&Rees ,2006:247 Megginson&etal., ,2006:346	<ul style="list-style-type: none"> المساهمة في جمع البيانات والمعلومات عن الشريك المقارن. تحليل البيانات الخاصة بممارسات الأداء ومخرجاته. تعد أداة ضبط للممارسات وتصرفات المواقع الإدارية وبذل مجهود جيد للتحسين دون تعقيد الاستثمار في السوق . تمثل المقارنة وضع معيار أو نقطة كمقياس لمقارنة الأداء مع المنظمات الأخرى المنافسة.
Thompson et al.,2007:116	<ul style="list-style-type: none"> تسهم في خفض التكاليف . تحقيق نتائج أداء أفضل للنشاطات المقارنة . تحسين الكلف والفاعلية والنشاطات .

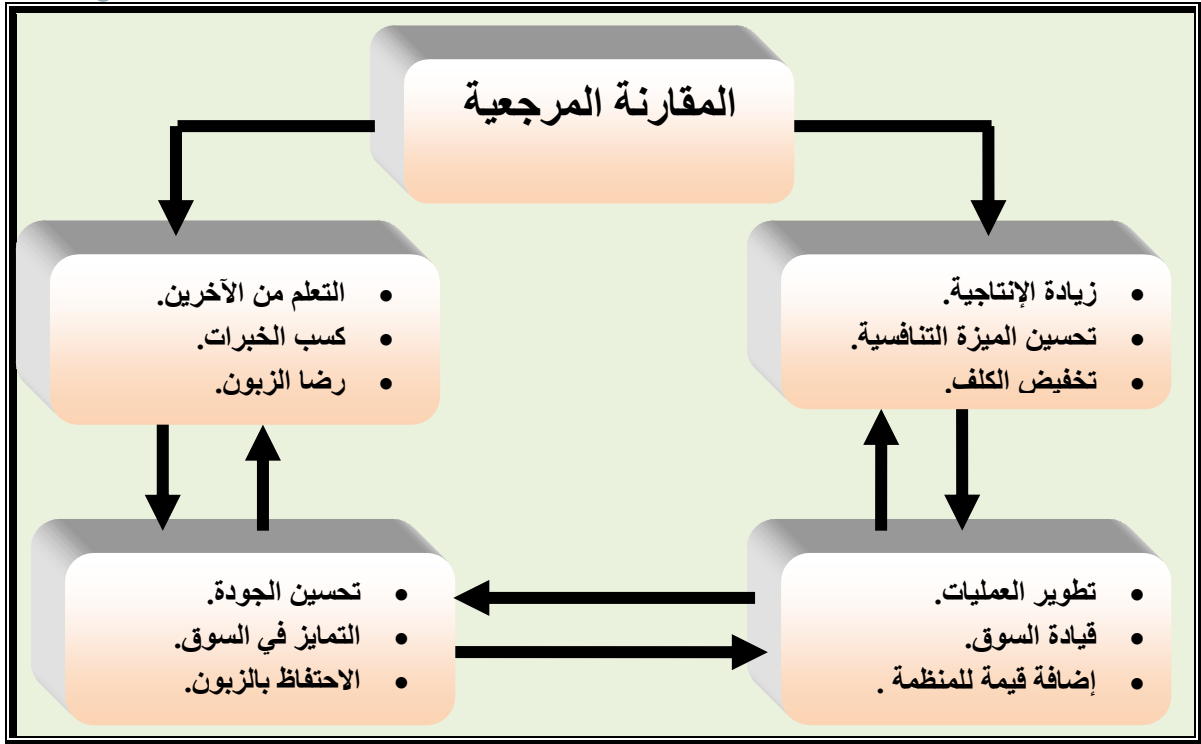
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ضرورة تغيير المنظمة كي تكون بمستوى ما يصل إليه منافسوها إي قدرة على إدارة ذلك التغيير ▪ أنها تشجع على السعي نحو التغيير والتفكير الواسع والإبداع . ▪ أنها توفر الشعور بالحاجة الماسة إلى تحسين إجراءات الأعمال إشباع حاجات ومتطلبات الزبون. 	<p>بني حمدان & ادريس 227:2007,</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توفر القدرة على التعلم ومقارنة الأداء مع المنظمات القائمة في السوق. ▪ تحسين الأداء الحالي . 	<p>Kinick&William, 2008:542</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مقارنة العمليات كافة . ▪ البحث عن النظير الأفضل من المنافسين وغير المنافسين. 	<p>Blythe,2008: 269-270</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توفر المقارنة معلومات ذات قيمة وفائدة عن الشريك, والمنظمات المنافسة . ▪ توفر القدرة على اكتساب الخبرة والمهارة العالية . ▪ توفر القدرة لإجراء التحسين لنظم وعمليات الأداء ومقارنة نتائج العمليات . 	<p>Gupla,2008:114 Haag& etal., 2008:33</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعد المقارنة أداة تحليلية مستخدمة لتحديد سلسلة النشاطات المعروفة بالمقارنة التنافسية. ▪ تحقيق مزايا تنافسية لقياس كلف النشاطات (الممارسات الأفضل) داخل القطاع . ▪ البحث عن الأفكار الجديدة ولا تقصر على المنافسين وإنما من غير المنافسين لخلق ميزة تنافسية. ▪ تسهم في إجراء الاستخبارات التنافسية من خلال محاولة نسخ ومقارنة منتجات وعمليات الآخرين من المنافسين بغية تحسين عمليات المنظمة . 	<p>David,2009:134 Lussier,2009:129</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلبية متطلبات الزبائن من خلال إمكانية التفكير باتجاه انجاز أهداف المنظمة. ▪ إنجاز مستوى حقيقي من الإنتاجية . ▪ تحسين الميزة التنافسية للمنظمة . ▪ وضع معايير الأداء الداخلية . 	<p>طالب & محمد 33:2009,</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تسهم المقارنة في تخفيض الكلفة. ▪ زيادة السرعة. ▪ تحقيق خدمة الزبون. 	<p>Bateman&Snell, 2009:619</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تمثل أداة للتحسين المستمر . ▪ تبني التعلم التنظيمي من خلال مساعدة المنظمة وتوجيهها لتطوير قدراتها . ▪ العمل على إضافة قيمة للمنظمة . ▪ تسهم في الحكم على استمرارية وبقاء المنظمة في ميدان التنافس . 	<p>Prid&Ferrell, 2011:43</p>

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

وبالاعتماد على الآراء الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج بأن أهمية المقارنة المرجعية

في المنظمة تكمن في إنها تساعد على :-

- تسهم في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المنظمة (غلق فجوة الأداء):- تساعد المقارنة المرجعية على غلق فجوة السلبية للأداء من خلال معرفة الفجوة بين أداء المنظمة ونظيراتها في المنظمات المنافسة الأخر (المنظمات الريادية) عن طريق معرفة وتشخيص نقاط الضعف والقوة في داخلها ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة القصور ونقاط الضعف في الأداء بغية تحسينها.
- إضافة قيمة للمنظمة وتحقيق الأداء المتميز:- بعد معالجة الفجوة السلبية في أدائها , مما يؤدي لتحقيق الأداء الأفضل للمنظمة من خلالها يمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقديمها منتجات ، وخدمات تفوق توقعات زبائنها مقارنة بالمنافسين , مع المساهمة في تخفيض الكلف إلى أدنى حد ممكن.
- تحسين عمليات المنظمة وممارساتها :- إذ أن تعزيز قدرة وقابلية المنظمة على تحسين عملياتها مرهون بقدرتها على البحث والسعي المتواصل عن الأداء الأفضل للمنظمات الريادية والعمل جاهده لاكتساب خبراتهم وتجاربهم عن طريق جمع المعلومات عن الشريك المقارن وتحليل مفصل عن عملياتهم وممارساتهم, أي بعبارة مختصره صنع المنظمة الأفضل من الأفضل (المنظمات الريادية).
- كسب المنظمة الخبرات والمعرفة :- من خلال تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية يساعد المنظمة على التعلم من الآخرين ونقل خبراتهم والاستفادة من تجاربهم وبذلك توفر الوقت إللازم للبحث عن تلك الممارسات , وأيضا تتجنب تكرار ما حصل للآخرين (المنظمات الرائدة ذات الأداء المتفوق) من خسارة لتطبيق أسلوب أو إجراء لا يناسبها , مما دفعها إلى تبني التعلم التنظيمي, والسعي لمساندة المنظمة ومساعدتها وتوجيهها لتطوير قدراتها على أكتساب الخبرة والمهارة العالية في الأداء وفي كل نشاطاتها وممارساتها, مما يسهم في إحداث تحسينات كبيرة في أداء العمليات الداخلية للمنظمة ومقارنتها بالمنافسين, بالإضافة إلى تجديد واستيعاب وتبني التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة واستمرارها في ساحة التنافس . ويمكن توضيح أهمية المقارنة المرجعية بالشكل الآتي :-



الشكل (6) أهمية المقارنة المرجعية.

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء الكتاب والباحثين.

أما أهداف المقارنة المرجعية فهي ترمي إلى مجموعة من الأهداف والغايات لكونها المقياس الأساسي لتحقيق أهداف ومتطلبات المنظمة , والتي أشار لها العديد من الكتاب والباحثين والتي تسعى لتحقيقها جميع المنظمات , وأساس عملها ومحورها الرئيس للتنافس والتمايز على المنظمات الريادية , وأكتساب المهارات والخبرة في أداء العمليات كافة من دون تمييز , من خلال العمل على دراسة المنافسين ومعرفة ما يقومون به من نشاطات ومحاولة تقليدهم وليس نسخ ممارساتهم , إنما فهمها ومن بعدها السير على خطى المنظمات الريادية في السوق , والأهداف الناتجة عن تطبيق المقارنة المرجعية كالآتي:-

(Slack&Lewis,2008:178)(Johnston&Clark,2008:374)(اللامي&البياتي, 2008
(572: Pearce & Robinson,), (David,2007:157),(Dwyer&Tanner,2006:447),
(2003:190), (Slack et al.,2004:646), (درويش, 2010:99) (Walker,2010:509).

- ◆ تسعى المقارنة المرجعية لوضع أهداف ومعايير الأداء الواقعية والمقنعة , لاهتمامها بالقدرة والقابلية على الحكم على مدى كفاءة وجودة القيام بالعمليات.
- ◆ تسهم المقارنة المرجعية في البحث عن أفكار , غايات , وممارسات جديدة.

- ◆ تحفيز وخلق الإبداع وتقديم الحوافز التي تمكن العاملين في المنظمة من التعلم وتوفير الفهم الأفضل لكيفية قيامها بتلبية خدمات واحتياجات زبائنها .
- ◆ تساعد على دعم وإسناد فكرة المساهمة المباشرة للعمليات في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة .
- ◆ تسمح المقارنة للمنظمات بإيجاد أساليب جديدة والتفتيش عن العمليات والممارسات التي تختلف عن منظماتهم .
- ◆ توفر المقارنة إجراءات التحسين داخل المنظمة لتحقيق الأداء المتفوق.
- ◆ تسهم المقارنة المرجعية بتحسين ممارسات المنظمات وسلسلة النشاطات وتحقيق مزايا تنافسية مقارنة في الكلفة , الخدمة , والعملية.
- ◆ تسعى المقارنة لجمع المعلومات والبيانات من مصادر عدة عن المنافسين على سبيل المثال التقارير, السجلات , معلومات عن الزبائن والشركاء.
- ◆ تساعد على إتاحة الفرصة للمنظمة بالتوجه داخليا وخارجياً نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة مع إمكانية استخدامها كدليل أو مرشد لاستخدام الإستراتيجية المناسبة.
- ◆ تهدف المقارنة المرجعية للاستجابة بسرعة تامة لمتطلبات التغيير والتأثير المباشر على الصناعة , حيث توفر المقارنة القدرة للمنظمة للتنافس وأبتكار الخدمات والمنتجات وتطوير الممارسات , والعمليات الداخلية , فالمنظمة التي تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية تستطيع أن تعظم إرباحها المالية بنسبة تعادل 50% وتحسين الجودة بما يعادل 75% في الوقت نفسه المستغرق للعملية بدون تطبيق أسلوب المقارنة من خلال الاستفادة من التجارب والتعلم من أخطاء الآخرين وكيفية تجنبها , إي تستطيع كسب الأرباح وتعظيمها وتحسين جودها بما يقارب الضعف مقارنة مع المنظمات التي لا تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية .

أما (Peter&Donnelly,2009:93) (ألشمري&الكروي,2009:346-347) فحددا أهداف المقارنة المرجعية بالاتي :-

➤ تهدف إلى تحسين العمليات القائمة لإصلاح الوضع الحالي إذ عُدت الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمات لكسب رضا زبائنها في السوق والتركيز على تلبية احتياجاتهم من خلال بذل جهود تسويقية متكاملة لتحقيق توقعات زبائنها والتي في ضوءها يتم تحقيق أهداف المنظمة .

➤ تعد المقارنة المرجعية الأساس في عمل المنظمة وتقدمها باتجاه الميزة التنافسية وتتم العملية من خلال مقارنة وقياس المنتجات والخدمات وأدائها مع ممارسات المنظمات الريادية

وتستخدم المقارنة المرجعية وبالشكل وأسع الشركات الريادية الرئيسية على سبيل المثال نذكر منها: (IBM .AT&T .FORD . Motorola &Xerox) .

والملاحظ المقارنة المرجعية تهدف لتحديد نواحي القصور وإزالتها والتوجه نحو المنافسين لاكتساب الخبرة والمهارات والتعلم منهم لكيفية انجازهم لعملياتهم والبحث عن كل ما هو جديد ومتميز، عن طريق البيانات والمعلومات المتوفرة والمتاحة عن تطبيقات الشريك المقارن من المنظمات المنافسة الريادية ، فيدون توفير هذه المعلومات تنتفي القدرة على الاستفادة من تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وبذلك تكون عديمة الجدوى والفائدة وليس هنالك حاجة لتطبيقها.

رابعاً:- منافع وأخلاقيات المقارنة المرجعية

The Benefits & Ethics Of Benchmarking

نظراً لأهمية المقارنة المرجعية وإمكانياتها في بلوغ أهداف المنظمة وتميزها في السوق ، يؤكد (Ross) في هذا المجال على إن المنافع من جراء تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية تتضمن الأتي :- (Ross,1995:239240) :-

- **التغير الثقافي :-** إذ تسمح المقارنة للمنظمات بوضع مجموعة من الأهداف الجيدة والواقعية للأداء بتقديم ضمانات للزبائن لضمان مصداقية هذه الأهداف ، وأيضاً يضمن لهم مصداقية سعي المنظمات لتحقيق الأداء الجيد والتميز من خلال العمل بجدية تامة .
- **تحسين الأداء:-** إذ تتيح المقارنة للمنظمات بتحديد فجوات الأداء مقارنةً مع المنظمات الريادية واختيار المعايير الضرورية لتحسين أداءها ومن ثم إعادة تصميم السلع والخدمات والعمل على تلبية رغبات زبائنها واحتياجاتهم بما يتجاوز رضاهم .
- **تدريب الموارد البشرية :-** تقوم المقارنة بتحديد فرق العمل والفجوة بين أدائهم وبين ما يفعلها المنافسون ومحاولة تقليص الفجوة أو الفارق في أدائهم وتحديد الحاجة لكادر مؤهل يشترك في فعاليات حل المشاكل وتحسين العمليات .

وأما (البرواري,2001:40) فأضاف مجموعة من المنافع الأخرى التي تظهر من جراء تطبيق أسلوب المقارنة وهي كالآتي :-

- ❖ تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- ❖ تقود المنظمة نحو التحسين المتسارع.
- ❖ تزود المنظمة بالقدرة على تطوير الإبداع الفردي والجماعي .

❖ تسهم في معرفة مؤشرات الأداء.

أما (الخطيب,2002:34-33) فحدد منافع المقارنة المرجعية بما يأتي :-

- ❖ تساعد المنظمة في تحديد دقيق للفجوة بين أدائها وأداء المنظمات المنافسة الريادية .
- ❖ تساعد في توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها على تبني التغيير.
- ❖ تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي .

وأما (الاطرقي, 2002:24) فحدد منافع المقارنة المرجعية بالنقاط الآتية :-

- ❖ **تلبية متطلبات الزبائن :-** إذ تتألف وظيفة إشباع متطلبات الزبائن من العديد من العمليات الداخلية التي تشمل الروابط بين الموردين والزبائن.
 - ❖ **ضمان أن أفضل الممارسات تم اعتمادها** إن البحث عن أفضل الممارسات في مستوى العمليات يدفع باتجاه البحث والتقويم المستمر للبيئة الخارجية ، وهذا يفسر سبب تسمية المقارنة أحياناً بالمحاكاة المبدعة ، فالغاية من المقارنة هي استخدام ما تعلمته الشركة من المنافسين لتقليص أو غلق الفجوة القائمة .
 - ❖ **إنجاز مستوى حقيقي من الإنتاجية :-** فالإنتاجية تعد حلاً جذرياً للمشاكل التي تواجهها المنظمة المصرفية ، وعندما يهتم العاملون بفهم مخرجاتهم وكيف يمكن لهذه المخرجات أن تلبي احتياجات الزبون الداخلي والخارجي من خلال فهمهم للمقارنة ، عند ذلك فأنهم سيتمكنون من تركيز نشاطاتهم على إشباع الاحتياجات والرغبات .
- وأضاف (Summers,2009:293) مجموعة من المنافع التي يمكن تحقيقها من خلال إتباع أسلوب المقارنة المرجعية وهي كالآتي :-

- ❖ تساعد على تخصيص الموارد والممتلكات واستخدامها بالشكل أفضل.
- ❖ تساعد المنظمة على تحسين أدائها والاستفادة وبالشكل فاعل من فرص التحسين.
- ❖ تساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- ❖ تساعد على جعل المنظمة هي الأفضل.
- ❖ تزود المنظمة بالخبرات المكتسبة من التجارب السابقة للمنافسين .
- ❖ توفر الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمليات.

أما أخلاقيات المقارنة المرجعية فتتصف بالحرص على الأخلاقيات التي أساسها الفائدة المشتركة للطرفين المقارن والمقارن به (الشريك) وقد وضع بيت الخبرة الأمريكي مبادئ الأخلاقيات المقارنة المرجعية وهي كالآتي :- (التكريتي, 2000: 209-210), (الخطيب, 34:2002) (Foster, 2007: 189), (Thompson et al., 2007: 118).

- **مبدأ الشرعية :-** وهي تحاشي إي عمل يعد من قبيل سرقة مجوهرات الآخرين أو معرفة إسرار لا يرغب الآخرين في كشفها أو استخدام إي معلومات (إسرار تجارية) والتي حصلت عليها بوسائل غير قانونية أو محاولة نشرها دون اخذ موافقة الآخرين لغرض الإضرار بهم وعم الحفاظ على سريه المعلومة , وبذلك يتضمن مبدأ الشرعية أيضا الابتعاد عن التصرفات التي تحتل الشك ومن الأفضل الرجوع إلى مستشار قانوني عند الشك .
- **مبدأ الثقة :-** لا تنقل أية معلومات حصلت عليها من شريكك في عملية المقارنة إلى طرف آخر إلا بموافقة الشريك .
- **مبدأ التبادل :-** كن مستعداً من البداية لتعطي شريكك المقارن نفس القدر والنوع من المعلومات.
- **مبدأ الاستخدام :-** إلا تستخدم المعلومات التي حصلت عليها من شريكك المقارن لحساب الدعاية والتسويق وإنما استخدمها لتحسين عملياتك فقط .
- **مبدأ الاتصال :-** لا يتم الاتصال مباشرة بالوحدة التي ترغب في إجراء المقارنة معها لدى الشريك وإنما يتم من خلال المديرين المسؤولين .
- **مبدأ الاتصال من طرف ثالث :-** يجب إن تكون هنالك سرية في الإفصاح عن المعلومات فلا يحق لأحد من الإفصاح عن أسماء الأفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرفك أو من طرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع .

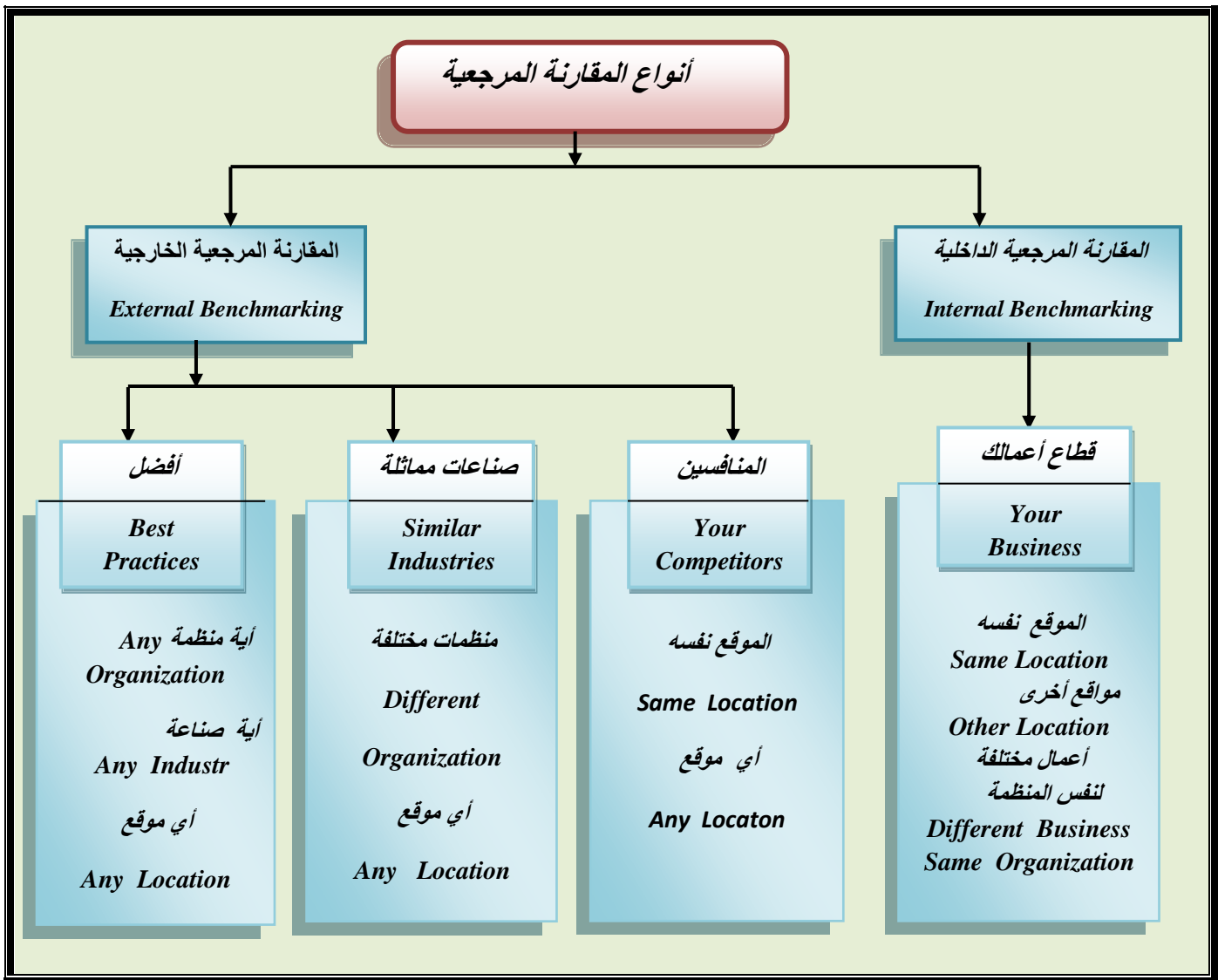
وينبغي توضيح الفهم الخاطئ للمقارنة فهي ليست الخداع ولا التصرف غير القانوني (غير الشرعي) أو " اللاخلاقية " أو الانتفاع غير المشروع من المنافس وذلك باستنساخ وتقليد منتجاته وخدماته من دون علم منه إلا أن المقارنة تشمل على الاتفاق المسبق والاشتراك بالبيانات والمعلومات مع تحقيق نفع مشترك للطرفين (Goetsch&Davis, 2010: 518).

ولذلك فإن عملية المقارنة المرجعية تهدف لعمل كل ما هو صحيح وقانوني لكونها تحكمها أخلاقيات لا يجوز تخطيها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة , والابتعاد عن التصرفات غير الشرعية كتقليد منتجات الشريك والإفصاح عن المعلومات دون علم وموافقة .

خامساً: - أنواع وخطوات المقارنة المرجعية

Types & Steps of Benchmarking

تعد المقارنة المرجعية وسيلة مهمة لتحسين الجودة ولمقارنة أداء المنظمة مع المنظمات الأخرى , إذ تتضمن عملية البحث عن الممارسات الأفضل لا يقتصر فقط على المنافسين المتميزين , وإنما يتعداه البحث عن التطبيقات الأفضل من داخل وخارج المنظمة (Coulter,2010:211) , ويمكن تصنيف المقارنة المرجعية إلى عدة أنواع استناداً لما موضح في الشكل (7) وفي ضوء ما جاء به الكتاب والباحثين.



الشكل (7) أنواع المقارنة المرجعية

المصدر: البرواري , نزار عبد المجيد, "المقارنة المرجعية وإمكانات تحقيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات" , المجلة العراقية للعلوم الإدارية, المجلد(1), العدد (1), كلية إلادارة والاقتصاد , جامعة بابل , 2001 , ص. 57.

وبذلك تتكون المقارنة المرجعية من الأنواع الرئيسة الآتية :-

1. المقارنة المرجعية الداخلية *Internal Benchmarking*

وتتضمن استخدام الوحدات التنظيمية ذات الأداء المتميز وعدها كأساس للمقارنة مع الوحدات الأخرى (Krajewski&Ritzman,1996:157) , وهي تمثل نقطة البداية للعديد من المنظمات وتهدف لتحديد مركز المنظمة مقارنةً بالآخرين , ومن مزايا هذا النوع من المقارنة المرجعية في أنها تسهم في توفير المعلومات لكافة نشاطات وعمليات المنظمة وإتاحتها بدرجة عالية من الصدق والموثوقية , وإمكانية الاعتماد عليها في تجهيز مواقع أفضل للتعلم من الوحدات التنظيمية الأخرى, وسهولة العمل بأقل تكلفة ممكنة مع زيادة الأرباح , إما مساوي المقارنة المرجعية الداخلية عندما يتم تحقيق مستويات الأداء الأفضل داخل المنظمة تكون دائماً أقل مما يحققه الآخرين من المنافسين المتميزين (المنظمات الريادية) أي أقل مما هو مطلوب تحقيقه (Barnes,2008:410) , وبذلك تركز دائماً على إجراء المقارنات للعمليات المتشابهة واتخاذها أساساً للمقارنة مع أداء الوظائف الداخلية الأخرى في المنظمة نفسها وتطوير عملياتها الداخلية إي تحسين العمليات داخليا دون اللجوء للشريك المقارن (Beardwell&Claydon,2010:305).

2. المقارنة المرجعية الخارجية *External Benchmarking*

تتم هذه المقارنة من خلال مقارنة ممارسات العمليات الأفضل في الصناعة نفسها إما مع المنافسين المباشرين أو مع أداء المنظمات الريادية العاملة في الصناعة نفسها, (Berry,2006:313) , وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية عدة أنواع أبرزها الآتي :- (Evans,1997:448) , (Dess&etal.,2003:365) , (Dess&etal.,2005:390) , (Stevenson,2007:417) , (Drury,2008:554) , (Summers,2009:292) .

◆ المقارنة المرجعية التنافسية *Competitive Benchmarking*

وتقوم المقارنة المرجعية التنافسية على أساس البحث عن الممارسات والتطبيقات الأفضل للأداء سواء أكان على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين أم مع الأفضل من المنافسين لتحسين الأداء المتميز وتسمى أحيانا بالمقارنة المرجعية في الأداء وتتضمن أيضا التعرف على المنظمات الأخرى التي هي متفوقة في شيء ما ودراسة كيف تفعل ذلك لتتعلم المنظمة كيفية تحسين عملياتها فالمنظمة لا يشترط إن تكون على نفس المستوى من الأعمال أو على نفس المستوى وإنما تريد تحديد إستراتيجية ناجحة تسيير عليها المنظمة.

◆ المقارنة المرجعية الوظيفية *Functional Benchmarking*

تسمى أيضاً (المقارنة المرجعية للعملية) , وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق, الموارد البشرية) أو عملية معينة (تدريب العاملين, أساليب التخزين), بمثلاتها من المنظمات الريادية الأخرى العاملة في القطاع نفسه أو قطاعات ومجالات آخر والتي تسعى لخدمة زبائنها (الخطيب,2002:33) , (Dess & etal.,2007:416).

◆ المقارنة المرجعية للعملية *Process Benchmarking*

تستخدم في مراحل العمل المختلفة مثل ترتيب وتنظيم الطلبات , وتدريب العاملين فضلاً عن اهتمامها بتحديد الممارسات المؤثرة في المنظمات لانجاز الوظائف المتشابهة (محمد,2005:14), وكما تهدف إلى زيارة المنظمات غير مرتبطة بالصناعة والعمل على دراسة وفحص العمليات المتشابهة للمنظمات (Witcher&Chau,2010:140).

◆ المقارنة المرجعية للممارسات الأفضل *Best Practices Benchmarking*

يبحث هذا النوع من المقارنة عن التميز, وينظر إلى الممارسات والعمليات التي تقود للتميز , وكما ينظر أيضاً إلى نوع العملية أو الممارسة المميزة التي تقود لتحسينات في الأداء (المنصوري, 2005:53) وينظر لها أيضاً بأنها مماثلة للمقارنة المرجعية الوظيفية باستثناء إنها تركز على ممارسات الإدارة بدلاً من تركيزها على عمليات خاصة معينة فهي تركز على معايير مثل بيئة العمل , الحوافز, والمكافآت التي تعطى للعاملين دافعاً قوياً لأداء أعمالهم بالشكل متميز وكفوء (Nahmias,1997:702).

وأضاف (Foster,2007:173-174) أنواعاً أخرى للمقارنة المرجعية كالاتي :-

◆ المقارنة المرجعية المالية *Financial Benchmarking*

وهي تهدف لإجراء التحليل المالي ومقارنة نتائج ذلك التحليل في جهود وفعاليات المنظمة لتحسين التنافسية وهذا النوع من المقارنة المرجعية لا تحتاج إن تتضمن تفاعل مباشر بين المنظمة المقارنة والمنظمة المستهدفة الشريكة من خلال العمل على توفير المعلومات واغلب مواقع المنظمات تظهر تقارير حقيقية وواقعية على الانترنت عن نتائج أعمالها المالية وبذلك تصبح أهمية هذا النوع من المقارنة للأداء المالي.

❖ المقارنة المرجعية للمنتج *Product Benchmarking*

العديد من المنظمات تقوم على أساس المقارنة المرجعية للمنتج من خلال تصميم منتجات جديدة أو الارتقاء بالمنتجات والخدمات الحالية وهي مهمة لإجراء الهندسة العكسية المساهمة بتصميم المنتجات أو تفكيك وملاحظة منتجات المنافسين وفهم وأستيعاب نقاط القوة والضعف في ذلك التصميم والتصاميم الأخرى المبتكرة , فالمنظمة تبادر في تطوير وابتكار أفكار لتصميم منتجاتها وخدماتها ومن مزاياها إمكانية الاستفادة من وفورات الكلفة بالنسبة للمنتجات .

إما (العابدي & العبادي, 2007:220) فأضافا نوعاً آخر وهو كما يأتي :

▪ المقارنة المرجعية الإستراتيجية *Strategic Benchmarking*

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية , وللمقارنة المرجعية الإستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكلفة اللازمتين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة وفاعلية العمليات الحالية .

وذكر (Slack&Lewis,2008:177) أن هناك نوعين إضافيين للمقارنة وهما كما يأتي :-

◆ المقارنة المرجعية غير التنافسية

Non - Competitive Benchmarking

ويعنى هذا النوع من المقارنة بالمنافسة غير المباشرة بين المنافسين أو المنظمات الريادية الخارجية في السوق نفسه أو الصناعة أو الأسواق الأخرى.

◆ المقارنة المرجعية للأداء *Performance Benchmarking*

وفيها تتم المقارنة بين مستويات الأداء المتحققة في العمليات المختلفة في المنظمة كعمليات مقارنة كل أو بعض أهداف الأداء كالجودة , السرعة , الاعتمادية , المرونة , والكلفة مع أداء المنظمات الأخرى الريادية على أساس أهداف الأداء المرجوة نفسها.

وأضاف (رشيد وجلاب, 2008:156) إن هناك نوعاً آخر من المقارنة وكالاتي :-

■ المقارنة المرجعية مع الصناعة *Industry with Benchmarking*

وهي مقارنة تذهب إلى ميادين المقارنة المرجعية التنافسية في تحديد نقاط القوة والضعف ولكن لا تقتصر على المقارنة مع منظمة واحدة وإنما يتعداه هذه المرة ليشمل المقارنة مع الصناعة ككل .

◆ المقارنة المرجعية العامة *Generic Benchmarking*

يبحث هذا النوع في تقدير بيانات أداء العمليات أو وظائف الأعمال مقارنة بأداء أفضل المنظمات الريادية من خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة مثل شركة (Xerox) المعروفة جهودها نحو إجراء التحسين لكل عملياتها (Evans,2008:272).

وذكر (طالب & محمد, 2009:39-40) إن هناك نوعين إضافيين للمقارنة وهما كما يأتي :-

🚩 المقارنة المرجعية القياسية

وتقوم على أساس مقارنة مجمل الأداء لقطاع صناعي معين بهدف الحصول على أفضل الممارسات .

🚩 المقارنة المرجعية الدولية *International Benchmarking*

تقوم على أساس مقارنة المنظمات في بلدان مختلفة إي انطلاقاً من مبدأ مهم هو إن الشركاء الأفضل قد يكونون موجودين في إي مكان في العالم ونجد هذا النوع عندما يكون هناك ندرة للشركاء المتميزين داخل البلد وبفضل تكنولوجيا الاتصالات مكنت من نجاح واستمرار هذا النوع من المقارنات .

◆ المقارنة المرجعية الشاملة *Total Benchmarking*

تتم على أساس إجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات والإجراءات المختلفة بين الصناعات وهذا النوع من المقارنة مفيد في التعرف على المنظمات المتميزة على أساس مستوى الصناعات غير المرتبطة أو غير المماثلة للمنظمة كما أنها تؤدي إلى توليد أفكار جديدة تسهم في إحداث التحسين الكلي والشامل لكل القطاعات في الصناعة (بني حمدان & آخرون, 2010:226) .

ويشير الجدول (14) الآتي إلى الأنواع المختلفة للمقارنة المرجعية :-

الجدول (14) الأنواع الأساسية للمقارنة المرجعية.

مضمونها	أنواع المقارنة المرجعية
مقارنة العمليات.	المقارنة المرجعية للعمليات
مقارنة نتائج الأعمال.	المقارنة المرجعية المالية
مقارنة هياكل الكلفة، السرعة، مستويات الجودة.	المقارنة المرجعية للأداء
مقارنة سمات وخصائص المنتج	المقارنة المرجعية للمنتج
مقارنة وتعلم لكيفية أداء المنظمات المنافسة لوظيفة معينة.	المقارنة المرجعية الوظيفية
مقارنة تنافسية المنظمة على المدى الطويل	المقارنة المرجعية الإستراتيجية.

Source: Foster S. Thomas, *Managing Quality Interating The Supply Chain*, 3rd ed., Pearson\Prentice/Hall, New Jersey,2007,P.,173

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أن الأنواع المختلفة للمقارنة المرجعية تهدف لزيادة المركز التنافسي للمنظمة , وتحسين جوهر عملياتها من خلال تحديد تصاميم مختلفة للمنتجات والخدمات , والعمل على إيجاد أفكار جديدة ومبتكرة تُجاري تصاميم المنظمات الريادية , وإعطاء دافعاً للعاملين من خلال الحوافز والمكافآت التي تسمح لهم بأداء أفضل ما يمكن للعمليات وبذلك إمكانية التفوق على المنافسين والمنظمات الريادية بأدائهم المتميز وصولاً للنجاح في السوق.

أما فيما يتعلق بخطوات المقارنة المرجعية فتضمنت أهم الخطوات الرئيسية والمهمة في تطبيق المقارنة المرجعية من جهات نظر متعددة فقد أورد (Heizer&Render,1996:84) الخطوات الأساسية الآتية :-

- تحديد ما يجب المقارنة معه .
- تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية.
- تحديد المنظمة التي سيتم المقارنة معها.
- تحديد الشريك المقارن , جمع وتحليل بيانات المقارنة , اتخاذ وتنفيذ الإجراءات للتفوق على المقارن المرجعي .

وحدد (Krajewski&Ritzman,1999:223) أربع خطوات أساسية للمقارنة وهي كما يأتي:-

- ❖ **التخطيط :-** وتضم تحديد العمليات الخاصة بالمقارنة وتحديد طرق جمع البيانات .
- ❖ **التحليل:-** وتضم تحديد وتشخيص الفجوة بين الأداء الحالي للمنظمة وأداء الشريك المقارن .

❖ **التكامل :-** هي إعداد الأهداف وتوفير موارد متنوعة في ظل إطار دعم والإسناد المديرين لتلك الأهداف.

❖ **التنفيذ :-** يتم في هذه الخطوة تطوير خطة تنفيذية (إجرائية) وتعيين فرق عمل متعددة الاختصاصات لمراقبة التقدم في العمل تمهيداً لإجراء تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية مرة أخرى.

وأشار (Stevenson,2005:417) إلى المراحل الآتية :-

- تحديد المجال الذي تريد تحسينه فقد تكون عملية إنتاجية أو منتج أو خدمة.
- تحديد المنظمة المنافسة.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمات المنافسة الريادية سواء بالاتصال المباشر أو غير المباشر كالأبحاث ، الإعلانات ، الاستبيانات ، المقابلات والمعلومات المنشورة.
- تحليل البيانات وتحديد نواحي القصور والضعف في الأداء ومعرفة الأسباب التي أدت لذلك القصور.
- طرح الحلول ووضع الخطط المناسبة لتطوير العمليات داخل المنظمة .

وحدد (Arnold et al.,2008:489) الخطوات كما يأتي :-

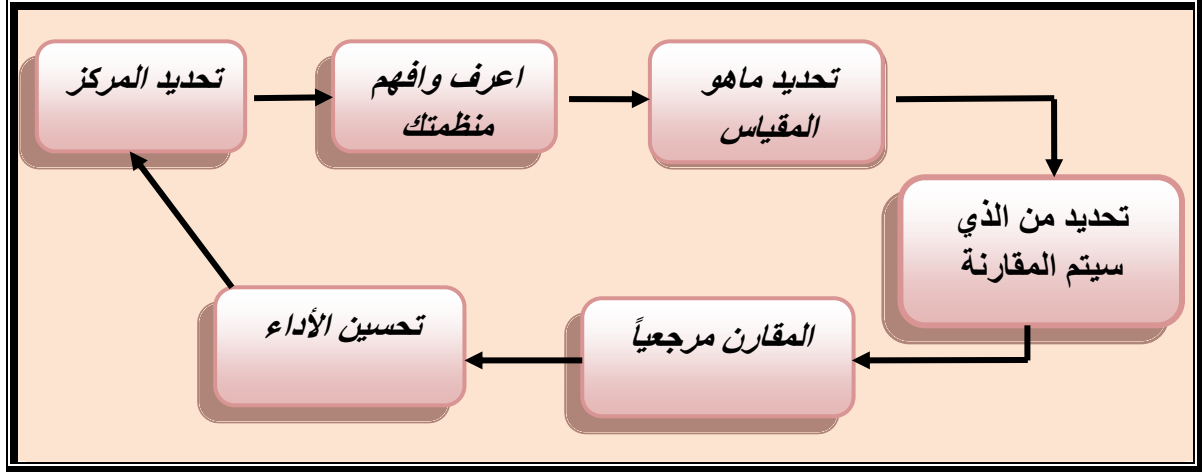
🚩 **اختيار العملية للمقارنة:-** في هذه الخطوة من عمليات المقارنة مشابه تماماً مع خطوات عمليات التحسين المستمر يتم من خلال تحليل الممارسات والتطبيقات الأفضل والعمل على تحسين وزيادة جودة عملياتها وتخفيض كلفها .

🚩 **تشخيص والتعرف على المنظمات الريادية :-** إي التعرف على المنظمات ذات التصنيف الأفضل في أداء عملياتها التي تريد دراستها كأنموذج للريادة ومعرفة قدراتها على تنفيذ تطبيقاتها وممارساتها ولا يشترط أن تكون المنظمة الرائدة في نفس القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

🚩 **دراسة المنظمات المقارنة مرجعياً:-** إي العمل على دراسة المنظمة التي سيتم إجراء المقارنة معها , من خلال جمع المعلومات عنها , عن طريق إقامة اللقاءات الخاصة مع فرق عملها , وزيارة مواقعها حتى تتمكن المنظمة من إعداد دراسات جدوى عن كيفية أداء وانجاز نشاطات المنظمات ذات الأداء الأفضل (الريادية) , واغلب المنظمات تختار العاملين لياشكروا فرق عمل المقارنة ويشاركوها في التحري عن المنظمات المستهدفة .

🚩 **قياس الأداء:** من خلال مقارنة التطبيقات المختلفة للمنظمة مع المنظمة الشريك ولتحقيق عوامل النجاح يتم قياس الأداء المثالي من حيث الجودة , الخدمة , سرعة الاستجابة للخدمة , والكلفة وما شابه ذلك .

وعرض (Summers) شكلاً يوضح الخطوات الرئيسية لأسلوب المقارنة وكالاتي :-



الشكل (8) خطوات المقارنة المرجعية.

Source : Summers, Donna, C., S., " Quality Management : Creating & Sustaining Organizational Effectiveness". 2nd edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2009 .p., 295 .

خامساً:- أبعاد المقارنة المرجعية *Dimensions Of Benchmarking*

تعد المقارنة المرجعية إحدى أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات اليوم , والأساس الذي تسيّر عليه لتحقيق التنافس والبقاء , ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال , وقد تم اعتماد أبعاد المقارنة المرجعية كما جاءت في مؤلفات بعض الكتاب والباحثين ومنهم :-
(Johnston&Clark,2008:430)(Goetsch&Davis,1997:445)

(Bateman&Snell,2009:619)(Goetsch&Davis,2010:522) وهي

(السعي نحو الريادة , التوجه نحو الجودة , رضا الزبون , التحسين المستمر) .

وسيتّم توضيحها كما يأتي:-

1 - السعي نحو الريادة Orientation To Wards Entrepreneurship

تعد الريادة إحدى الحقول المهمة والواعدة في ظل المنافسة الشديدة والتكنولوجيا الحديثة , إذ تمكن المنظمات الحديثة من العمل والتنسيق في العمليات كافة وبذل الجهود الإدارية والتنظيمية نحو خلق القيم وسبل النمو والتحسين في إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء والتميز من خلال الإبداع والتفرد والأداء وصولاً لتقديم أفضل المنتجات والخدمات وتحقيق أعلى قيمة للأعمال (الحسناوي,2010:70), وبذلك تعددت واختلقت مفاهيم الريادة ولكنها اتفقت من حيث المعنى وسبب الاختلاف يرجع إلى قياس الخلفية العلمية والأكاديمية للكتاب والباحثين وطبيعة أهدافهم ودراساتهم (الحسناوي,2010:71) .

فقد عرفها كل من (Gomes–Mejia,2008:328),(Carpenter&Sanders,2009:405) بأنها مجموعة من الفرص والموارد والقدرات المستخدمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية في الممارسات والتطبيقات الجديدة , وبذلك تكون العملية الريادية تمثل مجموعة من الأنشطة التي تقود إلى معرفة وتشخيص وتكامل العرض والموارد المتاحة والقدرات الأساسية التي تعود لخلق وإنشاء ممارسات جديدة , أما (Hitt&etal,2009:30) فعرفها بأنها نشاط يبحث عن الفرص الجديدة والأفكار واكتشاف الأسواق الجديدة , وتحقيق الميزة التنافسية , وخلق قيمة للزبون , والتميز (الإبداع) في كل العمليات والممارسات , فالمنظمات لا يمكن أن تتميز أو تتطور بدون وجود الريادة , وكما عرفها (Pearce& Robinson, 2011:385) بأنها عملية تحقيق وإنتاج الأفكار الإبداعية والربط بين مهام الإدارة والمهارات التنظيمية الضرورية لتنظيم واختيار الأفراد المناسبين , تخصيص الأموال , وتوافر الموارد التشغيلية لملاقاة الاحتياجات ووفرة وتعظيم الإبداع في العمليات كافة , ويصف (Stokes et al.,2010:7) السعي نحو الريادة بأنها عملية هادفة لخلق شيء ما جديد , وزيادة الاهتمام بالزبون , وهي أيضاً هادفة نحو تحقيق الأرباح وأشباع الحاجات والرغبات الشخصية للزبون , وتكريس الوقت والجهد في الانجاز والأداء , والذي غالباً ما يرافقه مخاطر وتقلب الأرباح .

أما (Barringer&Ireland,2008:6) فعبراً عن مضمون السعي نحو الريادة "بأنها عملية يقوم بها الأفراد من خلال السعي المتواصل للحصول على الفرص والممارسات من غير المتوفرة حالياً"

وأن مفهوم الريادة أصبح الآن أحد المصطلحات الشائعة الاستخدام في الدول المتقدمة ولاسيما في الولايات المتحدة كأحد المفاهيم المهمة في مجال الإبداع الإداري فهي عملية تصور

وتخطيط وتنظيم وتحديد الأنشطة والمهام وأخذ المخاطرة فهي تحوي على عنصر المغامرة , وبنفس الوقت تحقيق عوائد عالية بالاعتماد على تصورات الشخص الريادي الذي تتوافر فيه النزعة أو ميل الدخول للمشاريع والممارسات , والريادة تتمحور على أساس فهم ما المقومات التي مكنت منظمات أعمال صغيرة لتصبح منظمات أعمال ناجحة وكبيرة على مستوى مميز؟ (عكروش & عكروش,2010:9-10).

وأشار كل من (Carpenter&Sanders,2009:408), (Stokes et al.,2010:163) لكيفية اقتناص الفرصة , عن طريق قيام المنظمة بمعرفة خصائص الفرصة الناجحة وكالاتي:-

- ❖ **الجاذبية:-** يجب أن يكون للفرصة تميز في السوق , وقادرة على تغيير السوق .
- ❖ **التكيف:-** يجب أن تتكيف الفرصة مع أنموذج الأعمال والمداخل التسويقية ومتانة الموارد.
- ❖ **قابلية للإنجاز:-** يجب أن تكون الفرصة واقعية وممكن تحقيقها.
- ❖ **المتانة:-** يجب أن تكون الفرصة متينة لمدة كافية لنجاح التطوير ولمدة كافية لتصبح مفيدة .
- ❖ **خلق القيمة:-** الفرصة يجب أن تكون مربحة بمعنى أن تكون منافعها أكبر ما يمكن .

بما أن المقارنة المرجعية أساسها المقارنة مع المنظمات الريادية كونها عملية أساسها مقارنة عمليات المنظمة وممارساتها , محاولة منها محاكاة المنظمات الريادية (القائدة في السوق), وعن طريقها تحسن نشاطاتها وتقدم أفضل ما لديها من العطاء والجودة والتمايز والتفوق (Cumings&Worley,2009:746), وبالتالي يتطلب برنامج وأسلوب المقارنة أن يجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وأن ترقى بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة , ويتطلب هذا الهدف التواصل بعملية التحسين بعد غلق فجوة الأداء وصولاً إلى أفضل موقع تنافسي (Goetsch&Davis,2010:522).

فإن هدف المنظمة تحسين الأداء والعمليات كافة من خلال التوجه نحو المنظمات الريادية , بشأن ذلك أن توجه المنظمات نحو الريادة وسعيها المتواصل للتفوق والتمايز مرتبط بالشكل أساسي نحو السعي لخدمة زبائننا , وخلق قيمة للزبون المتمثلة بسرعة الاستجابة له وتلبية متطلباته وحاجاته , والمحافظة عليه , وبذلك سعياً دائماً نحو الريادة وأن تكون المنظمة في القمة والأفضل في العالم .

2 - التوجه نحو الجودة : Orientation To Wards Quality

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي تحظى باهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الكتاب والباحثين لكونها هدفا أساسيا وإحدى الركائز المهمة التي تستخدمها المنظمة لكسب رضا زبائنها في السوق وتقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية وتصميم خدمات جديدة تفوق المنافسين والتركيز على تلبية احتياجات ورغبات الزبون من خلال الجهود التسويقية المتكاملة وإجراء بحوث السوق، ولتحقيق توقعات الزبون وتجاوزها والتفوق على المنظمات الريادية والتي في ضوءها تحقق أهداف المنظمة وتطلعاتها للوصول إلى درجة العالمية، وترى الجمعية الأمريكية للجودة بان الجودة هي الهيئة أو الخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي تعكس قدرته على تلبية حاجات الزبون الضمنية أو الصريحة الظاهرية (Heizer&Render,2008:201).

وتعد الجودة المدركة للخدمة التي يعتمد تحديدها أساسا على جودة الأداء وجودة المدركة للسوق وتوصف الجودة بأنها " وهي الملائمة للاستخدام" , إذ لا بد من مشاركة الزبون في تحديد متطلبات الجودة في المنتجات (السلع) والخدمات التي يحتاجها (Ross,1995:5), (Catera&Craham,2007:339) , كما وتعرف الجودة بأنها "المسؤولية التي يجب التأكيد والتركيز عليها في كل مكان في المنظمة (Russel&Taylor,1998:82), والجودة كان ينظر إليها في السابق على أنها آمال وتطلعات في إدارة العمليات باتت توصف بأنها تحقق الرؤيا المتوقعة للزبون (Heizer&Render,1997: 90), والجودة أيضا تعني قدرة المنظمة على إرضاء حاجات ورغبات الزبون للوصول به إلى مرحلة الرضا والسعادة والبهجة والسرور (Perreault&Mccarthy,2006:193), فالجودة تعني بأنها تلبية توقعات الزبون أو تجاوزها والتفوق عليها (Krajewski&Ritzman,2010:198).

ويوضح كل من (Krajewski&Ritzman, 1999: 215 – 216) بان الجودة يمكن إن تعرف من وجهة نظر الزبون وفقا للإبعاد الآتية:-

مطابقة المواصفات .

القيمة.

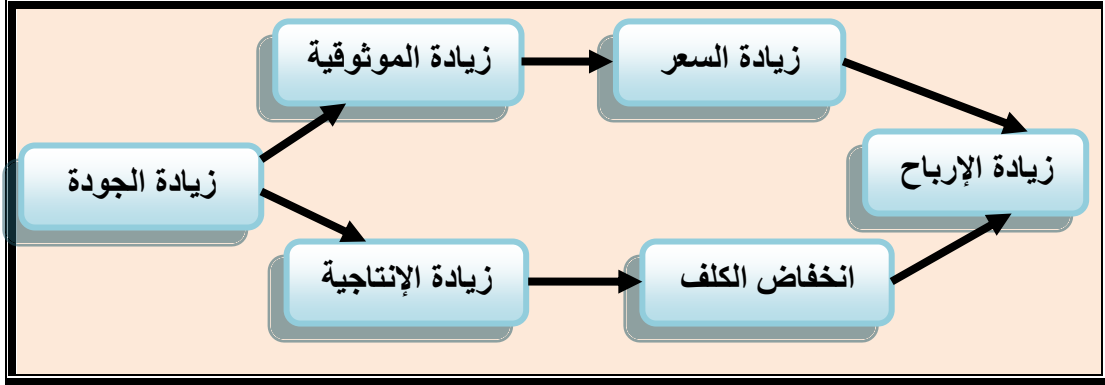
الملائمة للاستخدام.

الدعم .

الاعتبارات أو الانطباعات النفسية .

تعد الجودة من الأساليب التي يبحث عنها الزبون في الخدمة المقدمة وهذا ما تتنافس عليه المنظمات الريادية من خلال تصميم منتجات وخدمات بجودة عالية فضلاً عن جودة التقديم

ومرونة التسليم , فالجودة مرتبطة بالأداء المنظمي وقدرة المنظمة على تعظيم إرباحها من خلال تصميم وتقديم الجودة , فنلاحظ إن زيادة الجودة يؤثر تأثيرا مباشرا في الأداء المنظمي , ويمكن توضيح هذا الأثر من خلال الشكل الآتي :-



الشكل (9) اثر زيادة الجودة على الأداء المنظمي .

Source : Jones, Gareth R, & George, Jennifer M. " Contemporary Management". 5th edition. New York , McGraw – Hill.2008. p., 353 .

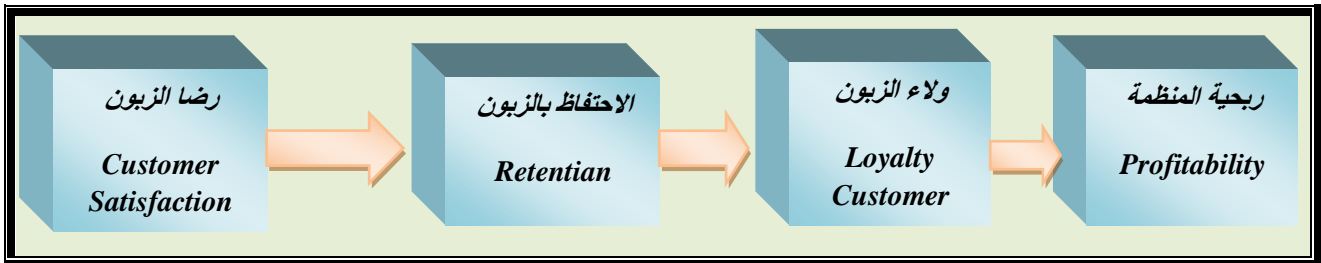
وتأسيساً على ما سبق أن أسلوب المقارنة المرجعية يعتمد على ابتكار وتصميم خدمات تفوق التوقعات بالنسبة للزبون , بما إن المقارنة تهدف للبحث المتواصل عن الأداء والممارسات الأفضل والسعي لتحسينه باستمرار , والتعلم من خبرات المنافسين والتمايز عليهم والتفوق يتم من خلال عنصر التنافس وأساس النجاحات المتحققة للمنظمات الريادية ويمكن عدها كسلاح للتنافس والبقاء في السوق المنافسة .

3 – رضا الزبون Customer Satisfaction

أدركت اغلب المنظمات العالمية التغيرات السريعة في البيئة العامة التي أدت إلى إعادة التفكير في الاستراتيجيات المطبقة لضمان البقاء والنمو للمنظمة ويتجسد ذلك بتطبيق الإداريين الأفكار الإبداعية وتجريبها في عملياتها ومن بين تلك الأفكار مسألة التركيبات الإدراكية والسلوكية بوصفها مدخلا لدراسة رضا الزبون (المزهر , 2006: 32) , ويعرف الرضا بأنه تمكن المنظمة من معرفة معايير تفضيل الزبائن والسعي إلى تطبيقها وتحقيقها وهو مؤشر مهم يدل على حيوية المنظمة ويقود إلى زيادة الأرباح والتفوق مقارنة بالمنظمات الريادية (Goetsch&Davis,1997:3) , وفي الصدد نفسه يؤكد (Bruhn&Georgi,2006:443) بان الرضا "هو تجارب وشعور وإحساس عاطفي لتقييم الخدمة من وجهة نظر الزبون وإقناعه بها من خلال مقارنة الزبون للخدمة المدركة (المقدمة) مع الخدمة المتوقعة" وذكر (الظوالم, 2005: 20-21) إن رضا الزبون هو عبارة عن جهود وفعاليات توجه لتحديد احتياجات الزبون والعمل

على تحقيق هذه الاحتياجات من قبل المنظمة والتحقق من الالتزام بتحقيق رضا وقناعة الزبون وجذبه كما تفعل المنظمات الريادية.

أما (Spiro,etal,2008:290) فيعرفونه بأنه " قدرة المنظمة على التفاعل مع الزبائن عن طريق تلبية متطلبات وحاجات الزبائن وإيجاد حلول للمشاكل التي يواجهها الزبون وان استمرار تعامله معها يعكس رضاه عن تلك الخدمات وبذلك فانه يعيد شراءها وتكرر تعاملاته مع المنظمة فالخدمة الجيدة تسعى لها جميع المنظمات المنافسة بهدف تحقيق الرضا التام للزبون فمضمون الرضا التام منطلق من فكرة أن رضا الزبون عن خدمات المنظمة يؤدي إلى زيادة ولاءه للتفوق في الأداء المالي على المدى البعيد والشكل الآتي يوضح نموذج لتحقيق رضا الزبون في المنظمات وكما يأتي :-



الشكل (10) نموذج لتحقيق رضا الزبون في المنظمات.

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الشرح السابق .

ويؤكد (Kotler&Amstrony,2010:37) على إن الرضا هو الشعور الشخصي الناتج عن البهجة أو خيبة الأمل عند مقارنة أداء المنتج أو الخدمة مع توقعات الزبون ويعني أن الأداء يفوق التوقعات , والرضا التام يقود إلى إسعاد الزبون , وينبغي على مدير العمليات إن يدرك بان توقعات الزبون هي المقياس للحكم على الخدمة وتنتج ادراكات الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من خلال مقارنة توقعاته مع ما قبل حصوله على الخدمة وتجربته الفعلية للخدمة المقدمة (Heizer&Render,2001:180), فعدم الرضا ينشأ من عدم احترام حاجات الزبون ورغباته والتي تؤدي إلى حالة الاستياء (عدم الرضا) إي الفشل في ملاقة حاجاته ورغباته المتوقعة , والرضا يتحقق من خلال إشباع الحاجات المتوقعة وهي الحاجات التي تسعى المنظمة لمعرفتها عن طريق البحوث التي تقوم باجراها والرضا يتأثر بالادراكات المتعلقة بجودة الخدمة فهو تقييم الزبون للمنتج أو الخدمة , إي احتياجاته الحالية مع المتوقعة (McDaniel&etal.,2011:9).

ويعد رضا الزبون أداة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذ أن الرضا المتزايد عن منتجات وخدمات المنظمة يقودها إلى النمو ومواكبة التطورات والمنافع المتحققة من قياس مدى رضا

الزبون عن المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة وبذلك فإن مفهوم رضا الزبون مفهوم واسع يتأثر بادراكات الزبون للخدمة ودرجة رضا الزبون تتمثل بالارتباط بين توقعات الزبون وتجاربه وخبراته والتي يمكن إن تتأثر بالأفكار الايجابية التي تعكس الصورة الذهنية التي تحاول المنظمة فهمها , ولان حاجات ومتطلبات الزبائن تتغير باستمرار مع الوقت محددة بالاتي:
(الظواهر, 2005: 20-21) (Ferrell&Hartline,2008:358).

- ◆ الاستجابة السريعة من قبل المنظمة للتغيرات المتزايدة في احتياجات الزبون وقناعاته مقارنة بالمنافسين (المنظمات الريادية) فضلا عن توفير خدمات متميزة .
- ◆ تنفيذ المقارنة المرجعية كما تحقق للمنظمة مكاسب إضافية إذ انه بدون التحديد الدقيق للمقاييس الخاصة بالمقارنة المرجعية يصعب تحقيق مقياس الأداء وكذلك الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين من المنظمات الريادية .
- ◆ حشد الجهود التنظيمية لدعم أنشطة المنظمة من خلال مراجعة وجهات نظر الرياديين عن إدارة المنظمة بطريقة مدروسة وعدم الاعتماد على التقديرات فقط .
- ونستنتج مما سبق إن تحقيق المقارنة المرجعية في المنظمة هدف أساسي وأسلوب مميز لعملية البحث عن المنافسين في القطاع ومعرفة ما يقدمه لزبائنهم من منتجات وخدمات وتلبية متطلباتهم لتحقيق التفوق من خلال تبني التطبيقات والممارسات وتطوير برامج وأنظمة تهدف إلى غلق الفجوة بين ادراكات وتوقعات الزبون عن الخدمة وان رضا الزبون احد ابعاد المقارنة المرجعية التي تسعى لها كل المنظمات القائمة على أساس فهم أساليب عملهم وتقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق ما يقدمه المنافسون من المنظمات الريادية .

4 - التحسين المستمر *Continuous Improvement*

يشكل التحسين المستمر أساساً مهماً واعتماده على الأنشطة المختلفة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة وتقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائننا , وبذلك أصبح التحسين المستمر كمبدأ أساسي وحافز مهم لانجاز نشاطات المنظمة, ويرى (Krajewski&Ritzman,1996:151) أن التحسين المستمر "عملية البحث عن الطرق التي تحسن عمليات وممارسات المنظمة ومقارنتها بالممارسات المتميزة للمنافسين وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد العاملين في المنظمة", وأن التحسين المستمر يصف بأنه فلسفة تسعى لها المنظمة لتحسين كل العوامل المرتبطة بالعملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس متطور (Stevenson,2007:417) , وهذا يعني أن التحسين المستمر يشمل كل جانب يتم تحسينه , والهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن تحقيقه

ولكنه مطلوب دائماً (Heizer&Render,2004:193),(Heizer&Render,2008:198), كما إن جوهر عمليات التحسين المستمر تقوم على تقليل الاختلاف وكذلك العمل على تلافي العيوب (Perreault & Mccarthy,2005:530) والمتمثلة بتخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن والتفوق في تقديم جودة عالية مع توافر السرعة المناسبة , وسرعة الاستجابة لاحتياجات الزبون (Pearce & Robinson, 2011:372).

ومن الواضح أن فلسفة التحسين المستمر تتضمن تصميم وإدارة لكل مظهر من مظاهر المنظمة سعياً في الوصول إلى هدفها الأساسي وهو الجودة , وحيث يتطلب دائماً توفير الفرص للاستثمار الأفضل للعمليات وباستطاعته أحداث تغييرات شاملة للأنشطة والوظائف وهذا ما يعرف بالكازين (Kaizen) في إشارة إلى التحسين المستمر (Cumming&Worley,2009:747) , وكلمة الكازين (Kaizen) باللغة اليابانية مؤلفة من مقطعين: المقطع الأول (Kai) وتعني التغيير(Change) والمقطع الثاني (Zen) وتعني جيد (Good), وجمع المقطعين معاً يعني التغيير الجيد (Good Change), إذ تعد عملية التحسين المستمر ليست فلسفة عملية للتحسين هدفها إجراء تغييرات جذرية وإنما تحسين النماذج أو الإجراءات (Rue&Byars,2003:386),

وفي السياق نفسه يرى (Stevenson , 2005 : 399) أن المنظمات اليابانية قد اعتبرت مدخل التحسين المستمر (Kaizen) مدخلاً أساسياً لعملياتها الإنتاجية , وان نجاح المنظمات اليابانية شجع المنظمات الأخرى في إعادة النظر في العديد من المداخل المستعملة في عملياتها الإنتاجية , وبالتالي فإن فرص التحسين المستمر مكونة من أربع مصادر رئيسة متمثلة بالآتي :- (طالب&محمد,2009:134) .

- أفكار الموظفين.
- البحث والتطوير.
- المعلومات من الزبائن .
- التمييز التنافسي .

والتحسين المستمر يختلف عن الإبداع (Innovation)، الذي يعد نقطة تركيز الإدارة الغربية بهدف تحقيق تغييرات كبيرة وحاسمة وقصيرة الأمد في المنتجات والعمليات وبعتماد أنظمة إنتاج مثل FMS, MRP (نظام تخطيط المواد الصناعية ، ونظام التصنيع المرن) ويتطلب استثمارات مالية وتكنولوجية عالية ، والإبداع يطلق عليه في بعض الدول بمصطلح التحسين المتسارع (Breakhroug Improvement) (محمد,2005:44) .

فالاختلاف الرئيس بين التحسين المستمر والمتسارع هو أن التحسين المستمر يتبنى مدخل تحسين الأداء وأعظم خطوات التحسين هو الكازين فهو يلاحظ أن أي خطوه طفيفة موجة نحو الأداء الأفضل سوف تتبع بخطوة أخرى وهكذا , إما المتسارع أو ما يسمى بالإبداع والذي يعد وسيلة مهمة للتحسين وهدفه أحداث تغييرات جذرية ودراماتيكية مستمرة ومتواصلة للوصول إلى أداء العمليات والنشاطات فهي إعادة شاملة للتصميم , في حين أن التحسين المستمر يعتمد خطوات تحسين تدريجية طويلة الأجل والمساهمة فيها تشمل الإدارة والعاملين في جميع المستويات، وهذا يعني (المشاركة الجماعية) والتحسينات تنتج من السعي إلى معرفة ما يسمى بسر المهنة (Knowhow) والتوجه نحو العمليات (Process Oriented) وليس على النتائج (Result Oriented) ، كما أن الاستثمارات المالية والتكنولوجية تكون بحدود اقل بكثير مما هي عليه في مجال التحسين المتسارع أو ما يسمى (الإبداع) (Breakhroug Improvement). (الاطرقجي,2002:11-12) (Slack&Lewis,2008:166-167) (Slack&etal.,2004:166) ويشير الجدول الآتي إلى الاختلاف بين التحسين المستمر والتحسين المتسارع .

الجدول (15) أهم الاختلافات بين التحسين المستمر والتحسين المتسارع.

التفاصيل	التحسين المستمر(التدريجي)	التحسين المتسارع (الجذري)
الأثر Effect	طويل الأمد تدريجي	قصير الأمد /حاسم (جذري)
التقدم Pace	خطوات قصيرة	خطوات كبيرة
المدى الزمني Time Frame	مستمر وتراكمي	متقطع (غير تراكمي)
التغيير Change	تدريجي وبثبات	جذري وحاسم
المشاركون Involvement	الجميع	اختيار البعض (المتميزين)
المدخل Approach	الجماعية ، جهود فرقية، مدخل نظمي	الفردية ، أفكار فردية أو مجموعة محدودة
الدافع Stimulus	المهارات التقليدية والإجراءات التقليدية ما يعرف بسر المهنة	أفكار واختراعات جديدة ونظريات جديدة ما يعرف بالتطور التكنولوجي
المخاطرة Risks	مركزة كل البيع في سلة واحدة	متفرقة في عدة مشاريع
المتطلبات العملية Practical Requirement	يتطلب استثمارات قليلة وجهود كبيرة لصيانتها والمحافظة عليها	يتطلب استثمارات كبيرة وجهود محدودة لصيانتها والمحافظة عليها
توجه الجهد Effort Orientation	نحو الأفراد	نحو التكنولوجيا
معايير التقويم	عمليات وجهود لنتائج أحسن	نتائج لتحقيق الأرباح
المزايا Advantage	يعمل بالشكل أفضل في اقتصاد بطئ النمو	يناسب الاقتصاد سريع النمو

Source: Slack, Nigel, & Lewis, Michael,"Operations Strategy" 2nd edition, Prentice- Hall, USA. 2008.P., 168.

وطور (Shewhart) أنموذج دائري معروف PDCA وهو (خطط Plan, نفذ Do, افحص Check, طبق Act), والذي اعده صيغة التحسين المستمر , وأخذ (Deming) هذا المفهوم إثناء

عملة في اليابان (Heizer&Render,2008:198), وعملية المقارنة المرجعية تشابه دوائر الجودة PDCA (خطط Plan, نفذ Do, افحص Check, طبق Act) في التحسين المستمر, ولكن تركز المقارنة المرجعية على تحديد الأهداف الكمية للتحسين المستمر وتعتمد على المقارنة مع المنافسين المباشرين (Krajewski&Ritzman,1999:223)

كما أن فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين وكالاتي :-
(الطائي وآخرون,2009:199).

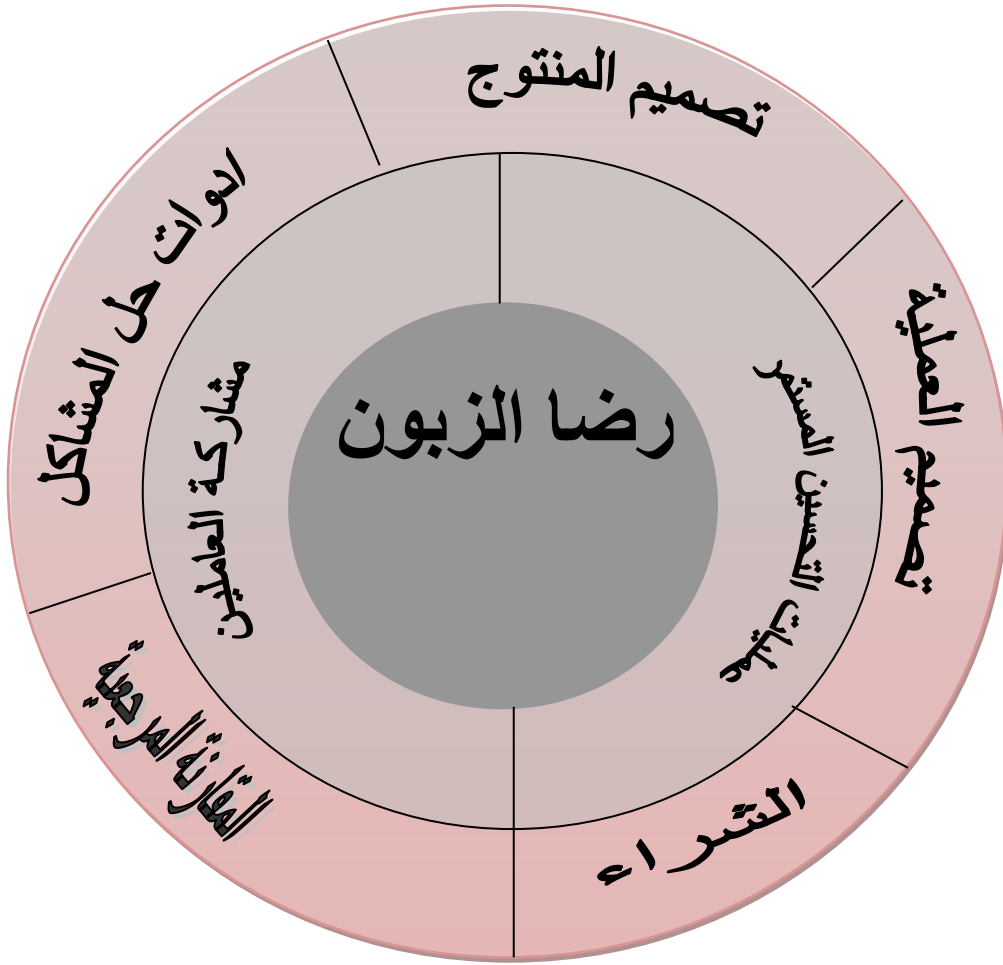
🚩 هدف عام :- بذل الجهود جميعها بصورة تجعل يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يستلم الزبون السلعة أو الخدمة.

🚩 هدف خاص :- التركيز على العمليات والتي تجعل العمل المتميز والمنجز كاملاً .

سابعاً:- العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة *Relationship Between Total Quality (TQM) Management & Benchmarking*

يُعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة من حيث قيامها بالتركيز على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تبنتها المنظمة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن (البطل, 2001:364) , أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتمثل بكونه "أنشطة للتحسين المستمر للأداء وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة بتلبية رضا الزبون"(الظوالم, 2005:12), وكما يرى (عبد النبي,2008:36) بأنها فلسفة إدارية حديثة أو نظام إداري شامل قائم على أحداث تغييرات جذرية لكل شيء في المنظمة , والعمل على تطوير وتحسين مخرجات المنظمة بأقل تكلفة ممكنة مع التركيز على إشباع حاجات الزبون ورغباته, بوصف الزبون هو المحور الأساسي لـ(TQM) سواء أكان الزبون خارجياً (External Customer) الذي يشتري المنتج أم زبوناً داخلياً (Internal Customer) المشترك بالعملية وإعطاءه حق التعبير وإبداء رأيه في المنتج أم الخدمة (Stevenson,2009:227), كما أن إرضاءه وتلبية احتياجاته تتم من خلال توفير وخلق مناخ مناسب لتحقيق التحسين المستمر في أداء الخدمات المقدمة من قبل المنظمة (الصميدعي&يوسف,2010:108) , وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تتضمن مشاركة العاملين وفرق العمل وسعيهم نحو تحسين العمليات وإيجاد حلول للمشاكل وبذلك تهدف بالتوجه صوب التحسين المستمر من خلال الدعم المتزايد على تطبيق الجودة المثلى (Robbins& Coulter) ،

1999:62-63), فالهدف الأساس لبرامج إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة عن طريق إلقاء الضوء على نواحي القصور وتحديد مجالات تحسينها , ومن الطبيعي أن إدراك نواحي القصور والتعرف على كيفية الوصول إلى الأفضل يتطلب إجراء مقارنة مع الآخرين من المنافسين الأفضل ، وعدم إجراء مقارنة معهم قد يؤدي إلى خسائر في الحصص السوقية والزبائن لصالح المنافسين الذين تفوقوا في نواحي إرضاء الزبائن ، وهو ما يعد نقاطاً مهمة للالتقاء بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية (الاطرقجي, 2002:47), وبالتالي نستنتج أن العلاقة بين المقارنة المرجعية و(TQM) إنها يصبان في تحقيق نفس الهدف من حيث تحديد جوانب القصور والضعف وكلاهما قائم على مبدأ التحسين المستمر, واعتماد فلسفة قائمة على التميز والإبداع والابتكار وعمليات البحث والتطوير (ابوشيخة, 2010:590) إما الاختلافات الرئيسية بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية هي إن إدارة الجودة الشاملة TQM فلسفة إدارية متكاملة الشمولية أساسها التحسين بينما تعد المقارنة المرجعية بأنها احد أساليب ومكونات إدارة الجودة الشاملة (Ross,1995:235), ويعدها (Heizer&Render,2001:176) بكونها جوهر برنامج (TQM) والتي تتضمن انتقاء معيار مبرهن للأداء يمثل الأداء الأفضل للعمليات أو النشاطات, بينما يرى (الكساسبة & الفاعوري, 2010:228) (Tavana et al.,2003:507) بأنها أهم أداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة (TQM), التي حظيت باهتمام متزايد من قبل العديد من الكتاب والباحثين وهذا ما يوضحه الشكل (11) الذي يعبر عن ما يسمى بعجلة إدارة الجودة الشاملة (TQM Wheel).



الشكل (11) عجلة إدارة الجودة الشاملة

Source: Krajwski, Lee, J , Ritzman, Larry P& Malhotra, Manog, K. "Operations management", USA, Addison – Wesley, Inc., 2010 .p., 198 .

ونجد أن نقاط الالتقاء بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة (TQM) تتمثل في ما يأتي :-

- ◆ التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات .
- ◆ العمل الجماعي ومشاركة الأفراد العاملين في المنظمة لتحسين الجودة .
- ◆ التركيز على الزبون الداخلي والخارجي .
- ◆ تلبية رغبات الزبائن وتحقيق رضاه .
- ◆ التركيز على معالجة القصور ومعالجته .
- ◆ توفير مناخ مناسب وملائم لتأدية الخدمات للزبائن .
- ◆ التركيز على العمليات ومقارنتها بأداء المنظمات المنافسة الريادية .

المبحث الثالث

خدمة الزبون

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد 104

أولاً : مفهوم خدمة الزبون 104

ثانياً:- أهمية وأهداف خدمة الزبون..... 112

ثالثاً:- عناصر خدمة الزبون..... 118

رابعاً:- إستراتيجية خدمة الزبون..... 121

خامساً :- أبعاد خدمة الزبون..... 124

تمهيد

تعد خدمة الزبون إحدى المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات لتحقيق هدفها المنشود في تلبية رغبات (توقعات) الزبون فتضيف المنظمة الجودة في منتجاتها وخدماتها والتي أصبحت في ظل المنافسة والثورة التكنولوجية وأتجاهات عولمة الاقتصاد الإنساني سلاحاً تنافسياً تسعى لتحقيقه جميع المنظمات الهادفة للتميز في خدمة زبائنها ، وبدون هذا السعي الهادف قد تعاني المنظمة عدم القدرة على الاستمرار والاستقرار في عالم الأعمال (حمود، 2007:205) ، ويجب على المنظمات إن تكثف إجراءات بحثها لتطوير خدماتها الحالية وتقديمها بشكل أفضل للزبون لملاقة احتياجاته ومتطلباته المستقبلية (Malhotra,2010:47).

أولاً :- مفهوم خدمة الزبون *Concept of Customer Service*

وقبل التطرق لمفهوم خدمة الزبون لابد من الإشارة لمفهوم الخدمة بشكل عام لارتباطها بمفهوم الزبائن لدى المنظمة ، إذ وصفت بأنها " منتج غير ملموس يقدم المنافع للزبون نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي ولا ينتج عن تلك المنفعة حيازة شيء ملموس (شيء مادي)" (Lamb et al., 2004:344).

وفي الصدد نفسه يصفها (المزهر، 2006:17) " بأنها منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف إلى أشباع حاجات الزبون ورغباته والمستعمل الصناعي وتحقيق المنفعة له " ، إما (Capon,2008:90) فيصفها بأنها "سلسلة (المنافع) الخدمات المضافة التي تدعم السلع والخدمات المباعة للزبون بجعلها ذات قيمة " . ويصفها (Kotler&Armstrong,2011:237) " بأنها نشاط يقدمه طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير مادية ولا يترتب عليها أي ملكية ، فتقدم الخدمة التي قد تكون مرتبطة بمنتج ملموس (مادي) أو لا تكون" ، وعلى هذا الأساس هناك من يرى أن الخدمات تتسم بعدة خصائص وأنواع وكالاتي :-

أ:- خصائص الخدمات (*Characteristics of Services*):

أظهرت الدراسات والبحوث الكثير من الخصائص التي تميز الخدمة عن غيرها لذلك يتوجب معرفة خصائص الخدمة وفهم طبيعتها وتحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية ، وتسعى المنظمة إلى تطوير إستراتيجية تسويقية تتلائم مع طبيعة الخدمة وظروف تقديمها ، وكما يأتي:- (Mohammed et al.,2004:240 -244) ، (Zeithaml et al.,2009:20 -22).

(Kotler&Armstrong,2010:269 -270) (Brassington&Pettitt, 2007:459 -465)
(Lamb et al., 2009:277 -278), (Segal -Horn&Faulkner,2010:287 -289).

1. اللاملموسية Intangibility:

إن أهم ما يميز الخدمة عن المنتج هو أنها غير ملموسة أي ليس للخدمة وجود مادي (Physical Existence) (الطائي&آخرون,2007:197) , ويترتب على خاصية اللاملموسية صعوبة معاينة أو فحص أو إجراء التجربة على الخدمة قبل شرائها , ولا يستطيع الزبون لمسها أو شمها أو معرفة حجمها , وصعوبة تسويقها وأدارتها من قبل المنظمة (Rossell&Taylor,1998:212) , (Zeithaml et al.,2009:21), يؤدي إلى صعوبة تقييمها من خلال وسائل القياس التقليدية , فإن هذه الخدمات تستمد كيائها (Entity) وتثبت وجودها (Existence) وتؤكد حضورها (Presence) من خلال عنصر الثقة (Trust) التي يوليها الزبائن للمصرف , وهذا العنصر يأخذ أبعاداً عدة ومن أهمها الآتي :- الأمان (Security) , والكفاءة (Efficiency) , والمعرفة (Knowledge) , والدراية (Know-How) , والخبرة (Experience) وغيرها من الأبعاد التي تتوافر في المصرف والعاملين فيه (الإمام,2006:38).

2. التلازمية (عدم القابلية على الانفصال) Inseparability:

يشترك الزبون في إنتاج الخدمة (Beryman & Klefsjo,1994:266), في اغلب الأحيان لا يمكن فصل الخدمات عن المنتج الذي يعمل على بيعها فضلاً عن ذلك فإن هناك خدمات تبتكر (تبتدع) توزع , وتستهلك في الوقت نفسه (Etzel et al,2007:291).

3. التنوع (عدم التجانس) Variability:

تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل وبالتالي يعتمد في تقديمها على العنصر البشري وكفاءاتهم في عملية تقديم الخدمة , وينبغي إن تتضمن عملية إنتاج الخدمة وتقديمها في الوقت المناسب لكل الزبائن وبذلك تظهر خاصية عدم التجانس لصعوبة التتميط والخدمات تتغير باستمرار بشكل كبير ولا يمكن تقديمها بنمط واحد وإنما بتجديدها والمنظمات تعمل على إنتاج الخدمات التي ترضي وتلبي الاحتياجات والرغبات الشخصية للزبون (Egan,2008:152).

4. التلاشي Perishability:

ويعرف التلاشي بالنسبة للخدمة وهو وعدم إمكانية تخزينها أو بيعها أو تحويلها على عكس السلع أو المنتجات التي يمكن تخزينها لمدة معينة (Beryman&Klefsjo,1994:266) ,

وتتمتاز الخدمات بأنها ذات قابلية للتلف (للتلاشي) لان الطاقة الموجودة لا يمكن تخزينها للاستخدام المستقبلي كالسفينة التي تبحر وغرفها فارغة (Etzel,etal,2007:291-292).

5. غير قابلة للتمكك Non-Ownership:

إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالمنتجات (السلع المادية) فالخدمة تتصف بخصائص عامة مثل اللاملموسية والتلاشي فالخدمة هي أداء وليس ملكية إي أنها تتضمن تحويل من المشتري إلى البائع , والزبون قادر على الحصول عليها واستخدامها شخصيا لوقت محدد في كثير من الأحيان (Egan,2008:152).

6. تذبذب الطلب Demand Fluctuation:

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فالطلب على الخدمات يتذبذب بين فصول السنة ومن يوم إلى آخر ومن ساعة إلى أخرى تبعا لعوامل كثيرة , فمثلا في أوقات ازدهار السفر والسياحة في الصيف يزداد الطلب إما في الأوقات الأخرى يقل وهكذا ... , ولحل هذه المشكلة يتوجب على إدارة المصرف إتباع استراتيجيات تسويقية تساعد الإدارة المصرفية على التكيف وتقليل الفجوة في الطلب على الخدمات بين أوقات الازدهار والأوقات الأخرى من اجل جعل الطلب على الخدمة أكثر استقرارا (عليان , 2009 : 314).

ب :- الخدمات التي يقدمها المصرف إلى الزبائن :

المصرف بوصفه منظمة تختص بتقديم الخدمات المالية للزبائن , إذ أنها تنتج وتبيع وتوفر الخدمات إلى الزبائن وكذلك تقوم بالعديد من الأدوار في الاقتصاد , وتتوقف قابليتها في تقديم الخدمات المالية على حجم الطلب الذي يحدده الزبون , وهي تعمل على توليد تلك الخدمات بكفاءة , وبيعها بأسعار تنافسية (9 : Ross & Hudgins,2008), ويترتب عليه تقديم عدد من الخدمات إلى الزبائن , وكالاتي :- (16- 13 : Ross & Hudgins,2005) (11- Ross & Hudgins,2010: 8).

1. خصم الأوراق التجارية وتقديم قروض الأعمال :

في بداية تاريخ الصرافين بدؤوا بخصم الأوراق التجارية فعليا وتقديم القروض للتجار المحليين الذين باعوا الديون (الحسابات المدينة) التي احتفظوا بها ضد زبائنهم إلى المصرف لغرض الحصول على النقد عند حاجة الصرافين , ولهذا يقوم المصرف بتقديم القروض للتجار

والشركات والأشخاص أيضا وفق شروط وضوابط معينة , كما يقوم بخصم الأوراق التجارية قبل موعد استحقاقها واستيفاء حقها فيما بعد .

2. العمل على تبادل العملات :

يكون المصرف مستعدا لمبادلة عملة مقابل أخرى مثل مبادلة الدولار مقابل الفرنك , والحصول على هامش عائد مقابل تقديم الخدمة وهذه الخدمة مهمة جدا للمسافرين.

3. حفظ وحماية الموجودات ذات القيمة كالذهب :

منذ تأسيسها عملت المصارف على الاحتفاظ بالموجودات الثمينة للزبائن مقابل عمولة متفق عليها مثل الذهب والأوراق الماليةالخ من الممتلكات الثمينة .

4. الاستشارة المالية :

الكثير من المصارف اليوم تقدم خدمة الاستشارة المالية وتقييم المشاريع للزبائن مقابل عمولة معينة محددة من قبل المصرف.

5. خدمة تأجير المعدات :

الكثير من المصارف تعرض على زبائنها خياراً لشراء ما يحتاجونه من معدات من خلال إجراء ترتيبات لتأجيرها في البداية ثم تملكها للزبائن .

6. دعم النشاطات الائتمانية الحكومية :-

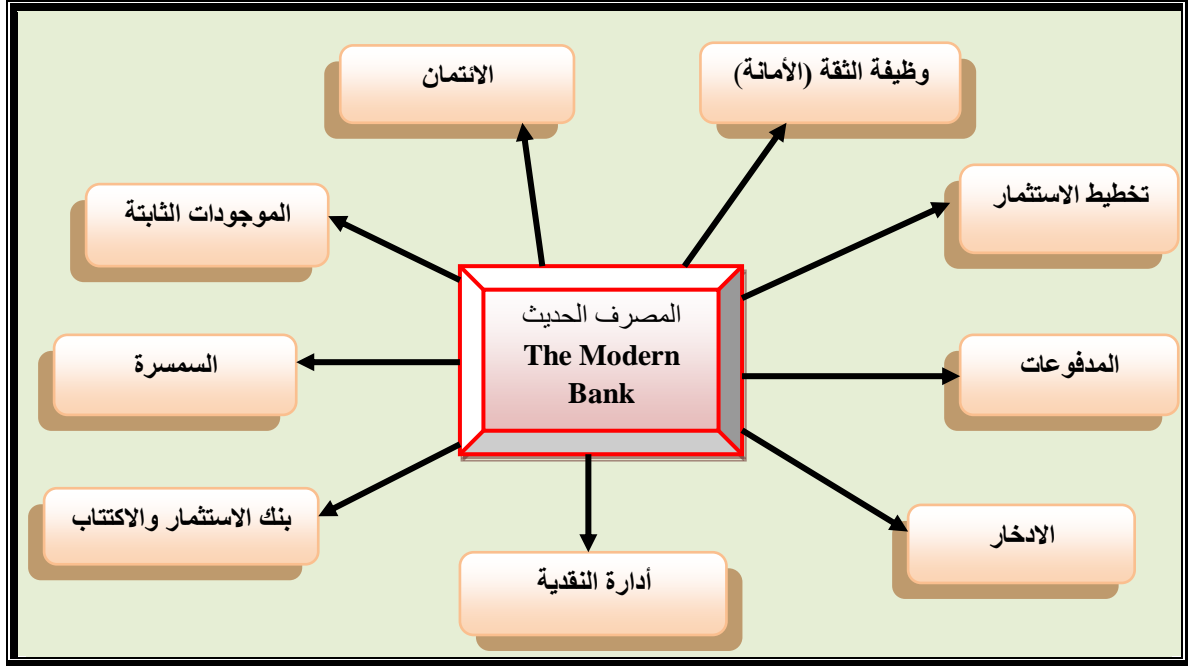
خلال العصور الوسطى والسنوات الأولى من الثورة الصناعية , اهتمت حكومات أوروبا وأمريكا بقابلية الصيرفيين على تحريك مقادير ضخمة من الأموال وتحقيق القروض وتغطية الطلب .

7. تقديم الحسابات الجارية (ودائع الطلب) :

لقد أدخلت الثورة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة على الخدمات والممارسات الحديثة , والأكثر أهمية بالنسبة للخدمات الجديدة تعرف (الوديعة تحت الطلب) وهي من أهم الخدمات التي تقدمها المصارف إلى الزبائن , وفي هذا النوع من الحسابات يحق للزبون إن يسحب إي مبلغ من حسابه دون إشعار مسبق للمصرف وبذلك يسهل الكثير من الإجراءات على الزبون ويكسبه الوقت .

8. القيام بأعمال الوصاية والأمان :

تعرف وظيفة إدارة الممتلكات هذه بخدمات الأمانة , إذ تقدم أغلب المنظمات المصرفية خدمات الأمانة الشخصية للأفراد والعوائل , وخدمات الأمانة التجارية للشركات ولأعمال الأخرى , والشكل (12) يوضح طبيعة الخدمات التي يقدمها المصرف .



الشكل (12) يوضح طبيعة الخدمات التي يقدمها المصرف .

Source :Rose, Peter." Commercial Bank Management ". 5th edition. McGraw- Hill. 2002. P., 8 .

إما الخدمات التي طورتها المنظمات المصرفية إي الخدمات الحديثة الأكثر تطوراً وهي كالآتي
:- (Ross & Hudgins,2010:11-13) .

- ◆ منح قروض المستهلكين وتقديم استشارات مالية.
- ◆ إدارة النقد وعرض المعدات وتأجيرها.
- ◆ بيع وثائق التأمين وخطط التقاعد.
- ◆ خدمات الاستثمار بيع الأوراق المالية وشرائها.
- ◆ تقديم قروض رأس المال للمشاريع .
- ◆ تقديم معاشات التقاعد وصناديق الاستثمار المشترك.

أما مفهوم الزبائن فيعرف بأنهم المستخدمون للسلع والخدمات سواء أكانوا شركات أو أفراد ومن خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن تستطيع المنظمات إن ترسم سياستها المتعلقة بجودة المنتج (المزهر, 2006:32) , والزبائن بصورة عامة يمكن أن يصنفوا للأنواع الآتية :- (حمود,2007:212-214) , (Johnston&Clark,2008: 81-82) .

✚ **الزبون المتردد** :- لا يعرف هذا النوع من الزبائن بالتحديد المواصفات التي يرغب بها , وعلى مقدم الخدمة أن يلاحظ ما يريده من خلال الحديث ومعرفة مدى تردده وعدم استقراره على أمر معين .

✚ **الزبون قليل الخبرة وغير الكفوء** :- يحتاج مثل هذا النوع من الزبائن لمن يفكر له و يقرر له الشراء .

✚ **الزبون المناصر أو المدافع** :- معرفة ما هي احتياجات المنظمات المصرفية وتحديدها من خلال قيمة زبائنها وتوظيفهم للدفاع عنها من خلال دعم وإسناد كادرها (الإفراد العاملين فيكون ذا ولاء للمنظمة والأساس في تجهيز الخدمة .

✚ **الزبون الثرثار أو الفضولي** :- يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير ولديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره ويجب على مقدم الخدمة أن يعامله بحرص وحذراً عن الانتباه الشديد أثناء الحديث معه.

✚ **الزبون العصبي** :- يتسم هذا النوع بأنه قليل الصبر وسريع الانفعال ويجب على مقدم الخدمة أن يجاريه في سرعة التفكير وتلبية الخدمة له .

✚ **الزبون كثير الشك** :- يتصف بالشك وسوء الظن فهو مدقق للسلعة أو الخدمة فلا بد من الصدق معه والصراحة التامة وحسن التصرف والباقة في التعامل معه .

✚ **الزبون الصعب في التعامل** :- يجب التعامل معه باللباقة والصبر , فإن الهدف الأساسي لمقدم الخدمة وهو البيع للزبون وتقديم الخدمة له وليس تهذيب سلوكه.

وبعد التطرق لمفهوم الخدمة والزبون كلاً على انفراد سيتم توضيح مفهوم خدمة الزبون من خلال الجدول الآتي :-

جدول (16) مفهوم خدمة الزبون على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

ت	المصدر	مفهوم خدمة الزبون
1	Melnyk&Denzler, 1996:116	بأنها مقياس للأداء الكفوء وأحدى المبادئ الأساسية لتقييم الأداء وتقديره, وكونه مفهوماً مرتبطاً بالمنافسة من خلال تقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية والعمل على تعظيم رضا الزبون وإضافة قيمة له .
2	Ramaswamy, 1996:130	مجموعة النشاطات التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديمها, والنشاطات الجيدة لخدمة الزبون تركز على توجهات مقدم الخدمة ومواقفه المتمثلة بحسن المعاملة والاستجابة للزبون .
3	Clark,2000:213	وهي بداية الاهتمام وبناء العلاقات بين الزبائن والأسواق الأخرى والتي تؤكد على بناء علاقات تبادلية على المدى البعيد ما يعزز خدمة الزبون مع عناصر المزيج التسويقي .
4	العلي, 2000:133	مطلب مهم تبحث عنه جميع المنظمات لتكريس وتحقيق الميزة التنافسية من خلال التوريد الفوري والذي يتضمن إيصال المنتج أو الخدمة للزبون في الوقت المناسب .
5	Bearden et al ., 2004:194	بأنها مكونات المنتج النهائي والتي توفر لمساعدة الزبون بما فيه أثناء عملية الشراء أو استخدام المنتج أو الخدمة وتؤدي لتحقيق توقعات الزبون أو مايتجاوزها عن المنتجات والخدمات التي قدمتها المنظمة والمساهمة في إعطاء المنظمة ميزة تسويقية مقارنة بالمنافسين .
6	Mohammed etal.,2004:240	مجموعة من الأنشطة التي تهدف تعزيز مستوى الرضا للزبون والإحساس بان المنتج قد نال رضاه والمنظمات تجهز خدمة الزبون من خلال المبادلة عبر الایمیل أو البريد الإلكتروني .
7	العجارمة,2005:318	هي حصيلة لوظائف التوزيع والنقل المادي للخدمة المقدمة وخدمة الزبون ليست عنصر مستقل من المزيج التسويقي بل هو عنصر ذو أبعاد واسعة مؤثرة في المزيج التسويقي كوحدة واحدة .
8	Etzel etal .,2007:286	بأنها تلك الأنشطة القابلة للتحديد وغير ملموسة التي يكون الغرض الأساسي من المعاملة والتي يتم تجميعها لغرض إشباع حاجات ورغبات الزبون .
9	حمود, 2007:207	وهي عمل غير ملموس (غير مادي) والذي يتم من خلاله إشباع حاجات ورغبات الزبائن, يتم التركيز على جودة الخدمة والتي ضرورة تقديمها للزبون بشكل أبعاد إنسانية وسلوكية بشكل عام .
10	Kerin etal, 2007:301	قدرة إدارة اللوجستيات في المنظمة للقيام بإرضاء المستخدمين من خلال عناصر خدمة الزبون مثل الوقت , الاعتمادية , الاتصالات , والسهولة وعناصر خدمة الزبون تعكس عوامل كلف اللوجستيات الشاملة .
11	Barringer& Irelan d, 2008:74	وهي أحدى عوامل النجاح لأي منظمة من خلال تقديم المنتجات والخدمات المتفوقة للزبون وإمكانية ابتكار منتجات وخدمات جديدة ومعرفة احتياجات الزبون يؤدي ذلك إلى استمرارية المنظمة وجعلها تملك كفاية سوقية .

12	Egan,2008:155	تلك النظرة التي لا تتجاوز المفاهيم المحددة والمحصورة في التركيز على خدمة الزبون من خلال الروابط والعلاقات بين الزبون ومقدم الخدمة نحو تحسين وتحقيق رضا الزبون .
13	Langley et al .,2009:251	عملية اكتساب الميزة التنافسية وإضافة الفوائد (المنفعة) لسلسلة التجهيز والتوريد التي تقدمها المنظمة في عروضها لتعظيم القيمة الكلية للزبون النهائي (الأساسي) مستلم الخدمة, وتتضمن فلسفة تحقيق أبعاد للقيمة المضافة وصولاً لأهداف المنظمة.
14	الصميدعي & المزوري, 416:2009	تعد مقياساً لمدى جودة نظام اللوجيستيات في خلق منفعة زمنية ومكانية للمنتج أو الخدمة وتتضمنها خدمات ما بعد البيع .
15	Berman &Evans, 2010:16-17	إستراتيجية معتمدة على تقديم المنتجات والخدمات وانجاز النشاطات المرتبطة بالعمليات وتقييم الأفراد (الزبائن) للخدمة على وفق تلبية متطلباتهم وأدراكاتهم والذي يؤثر على توقعات الزبون للخدمة .
16	Prid &Ferrell, 2011:261	مجموعة النشاطات والانجازات التي تقوم بها المنظمة بغية إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها وتغطية مستوى خدمة الزبون واستخدام الجهد البشري (الأفراد) أو إلي بغرض تقديم منتجات وخدمات بشكل المطلوب وصولاً لرضا الزبون .

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول .

من الجدول أعلاه يتبين تنوع مفاهيم خدمة الزبون من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين ، ولكن عموماً تعكس وجهات نظرهم الآتي :-.

- ❖ تعد خدمة الزبون مقياس للأداء المتميز والكفاءة التي تستخدمها المنظمة للتمايز على المنافسين .
- ❖ تمثل خدمة الزبون مطلباً مهماً تبحث عنه جميع المنظمات لغرض التفوق من خلال تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية .
- ❖ توصف خدمة الزبون بأنها إحدى عوامل النجاح لأي منظمة من خلال تقديم المنتجات والخدمات المتفوقة وابتكار خدمات جديدة .
- ❖ تعد خدمة الزبون إستراتيجية تقوم بها المنظمة بغية إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها وتغطية مستوى خدمة الزبون واستخدام الجهد البشري (الأفراد) , و اكتساب الميزة التنافسية وإضافة الفوائد (المنفعة) لسلسلة التجهيز والتوريد.

ويمكن عرض ثلاث طرائق أساسية للتعرف على مفهوم خدمة الزبون وإمكانية تحديدها وكالاتي :- (Langley et al.,2009:250-251) .

- **خدمة الزبون كنشاط :-** يمكن إدارته مثل معالجة الطلبات أو معالجة الشكاوى المتعلقة بالزبائن ,وتعد أساسية لمهام المنظمة من خلال التوجه نحو رضا الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق عوائد المنتج .
 - **خدمة الزبون كمقياس للأداء:-** وتعد المقدار الفعلي لتعظيم خدمة الزبون من خلالها مثل القدرة على شحن الطلبات بنسبة 100% في ظل الوقت المحدد, ومقياس للأداء من خلال التأكد من الجهود المبذولة في أداء الخدمة لغرض تحقيق رضا حقيقي وفعلي للزبون .
 - **خدمة الزبون كفلسفة:-** من خلال العمل المستمر على تقييم خدمة الزبون داخل المنظمة والتزامها بتقديم الرضا والقناعة والتركيز على الجودة وأدائها ووضع معايير عدة للأداء .
- وترى الباحثة أن خدمة الزبون يمكن وصفها بأنها " إستراتيجية ومجموعة من النشاطات الهادفة لتحسين المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق المستهدفة من خلال الخدمة المقدمة التي تمكن من بناء العلاقات بين الزبائن والأسواق الأخرى وتسهم في تكوين ميزة تسويقية مقارنة بالمنافسين .

ثانياً :- أهمية وأهداف خدمة الزبون *Importance & Aims of*

Customer Service

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين عن أهمية خدمة الزبون في المنظمة المصرفية , ويمكن ملاحظة أهمية خدمة الزبون وتوضيحها بالجدول الآتي وبشكل مختصر.

الجدول (17) أهمية خدمة الزبون على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

المصدر	أهمية خدمة الزبون
Melnyk&Denzler , 1996:116	<ul style="list-style-type: none"> ❖ سماح للمنظمة باستثمار مواردها. ❖ التوجه نحو أرضاء الزبون. ❖ تحسين الخدمة المقدمة . ❖ إعطاء الزبون القيمة التي تقنعه على الدفع .
Jobber,1998:464	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تحسين المنتجات والخدمات وزيادة مستويات المخزون في المنظمة . ❖ ضمان توفير قنوات التوزيع الكفوءة. ❖ توفير الطلبات بسرعة فضلاً عن زيادة مستوى المعلومات .
Clark,2000:212	<ul style="list-style-type: none"> ❖ فهم وأستيعاب ما يريده الزبون من خدمات ومنتجات المنظمة . ❖ تجهيز الخدمات والمنتجات بالوقت والمكان المناسبين.

❖ أشباع حاجات ومتطلبات الزبون. ❖ مضاعفة الإنتاجية من خلال تقديم خدمة الزبون النموذجية عبر الانترنت. ❖ إدارة العلاقات مع الزبون وإعطائه أهمية كبرى .	Strauss&Frost, 2001:148-149
❖ تفعيل قدرة المنظمة لأدراك المشكلة وحلها أثناء عملية التقديم . ❖ مساهمة الزبون واقتراحاته بشأن الخدمة ونقل هذه المعلومة من الزبون إلى مقدم الخدمة ثم إلى الأقسام والإدارات المختلفة داخل المنظمة . ❖ تطوير خدمات ومنتجات المنظمة مقارنة بالمنافسين.	Stevenson,2007: 407
❖ تحقيق المنظمة وعلى المدى البعيد القدرة على الاحتفاظ بالزبون . ❖ تقديم عروض عدة وجيدة للزبون للخدمات المتشابهة ❖ تطوير وسائل ونظم الاتصال لاستلام العروض المقدمة .	Baran et al., 2008:1 61
❖ زيادة ربحية المنظمة . ❖ قدرة المنظمة على تقديم الجودة العالية بخدماتها ومنتجاتها .	Egan,2008:156
❖ توفر جودة خدمة الزبون من خلال التفاعل المباشر بين الزبون ومقدم الخدمة ❖ العمل على توفير التعاطف والعناية لجذب الزبائن الجدد ورضا الحاليين . ❖ الخدمة المميزة توفر ثقة الزبون بمقدم الخدمة يزيد من احتمالية تكرار ❖ ومواصلة تعامله مع المنظمة .	Robbins&Jude, 2009:301-302
❖ تلبية رغبات وأحتياجات الزبون وجعلها الأساس في أداء العمليات كافة. ❖ وضع خدمة الزبون في بداية أي عمل يهدف لتحسين العمليات التنظيمية. ❖ تعظيم خدمة الزبون من خلال الأفراد, الإدارة , وصولاً لتطوير عملياتها ❖ القدرة على المنافسة من خلال قياس ما يريده الزبون وما يفكر فيه .	Noe et al., 2009:490
❖ الاهتمام بالممارسات التسويقية الفاعلة في تحسين أداء المنظمة . ❖ تحقيق التدريب المتواصل لكادر العمل للتفاعل مع الزبائن . ❖ زيادة نمو الإرباح والعوائد وتحسين الأداء المالي . ❖ إحداث تحسين مستمر لجودة الخدمة المقدمة والتركيز على الزبائن . ❖ بناء الولاء الدائم للزبون والمستند على مخرجات الأداء الجيد .	Robbins&Decenzo , 2010:64-65
❖ قيام المنظمة بالتوجه نحو تقديم خدمة متطورة وتعظيم خدمة زبائنها . ❖ تحقيق الإنتاجية العالية ليتضمن نشاطات البيع . ❖ قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها يسهم في تحقيق الربحية العالية . ❖ خلق صورة ذهنية رائعة ومميزة لدى الزبائن عن المنظمة .	Lovelock&Wirtz, 2011:543-545

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول .

وبالاعتماد على الآراء الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج بأن أهمية خدمة الزبون في

المنظمة تكمن في إنها تساعد على:-

• **تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم :-** فالخدمة المتميزة للزبون التي تحاول المنظمة

أنتاجها وتقديمها للزبائن وزيادة أقبال الزبون للمنظمة وتكرار الشراء من خدماتها يسهم

في تشجيع العاملين على تقديمها , وبالتالي مكافأتهم وتحفيزهم نحو تأدية خدمة الزبون ووصف العاملين بأنهم المرتكز الأساس لنجاح المنظمة وتفوقها على المنافسين , يجعلهم يقدموا أفضل الخدمات للزبائن ومحاولتهم لبذل جهود رامية ومتواصلة لانجاز أدائهم , وتوفير خدمة الزبون المتميزة من قبل العاملين بهدف إسعاده و ابتهاجه له أهمية عظيمة في نفوس العاملين وعلى المدى البعيد .

● **خلق وتعظيم قيمة الزبون :-** قدرة المنظمة على تحقيق حاجات ورغبات الزبون وخلق قيمة له والتي يتمنى الحصول عليها من المنظمة , وتوفير نظام تقديم الخدمة بشكل مميز ومختلف عما يقدمه المنافسين , وبالتالي حصول المنظمة على حصة سوقية أكبر من خلال جذب الزبائن والمحافظة على الزبائن الحاليين , وإضافة قيمة للزبون وشعوره بأنه الأساس في بقاء المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية .

● **زيادة ولاء الزبون للمنظمة :-** توافر الاستعداد الحقيقي من قبل المنظمة وكادرها (العاملين) لانجاز خدمة بجودة عالية , الاستجابة لطلباته واحتياجاته , تعظيم رضاه , والتفاعل معه عن طريق إقامة علاقات صداقة معه , ومجايلته والعناية به يسهم في إقبال الزبون لخدمات منظمة معينة دون أخرى والتواصل مع المنظمة وأستمراريتها وبقائها ويؤدي ليس فقط رسم الثقافة التنظيمية بل يتعداه إلى أن تصبح خدمة الزبون جزءاً من نشاطات المنظمة .

● **تطوير المنتجات والخدمات :-** قيام المنظمة بملاحقة المنافسين ومعرفة ما يقدموه لزبائنهم من خدمات والعمل على تقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية والتمايز في عملية التصميم والتقديم , والسبب الرئيس وراء خلق قيمة متفوقة هو خدمة الزبون ورضاه التي تسهم في زيادة الإرباح وتخفيض الكلف , ومن خلاله اختراق السوق والبقاء وبناء الميزة التنافسية للمنظمة .

● **تكوين صورة ذهنية للمنظمة :-** عندما تقدم المنظمة عروضها للزبائن وتقديم خدماتها بالجودة المطلوبة واستخدام مواردها بكفاءة وفاعلية ومهاراتها , وتتطلب خدمة الزبون المتميزة بأن المنتج قد نال رضاه أو قد فاق توقعاته أدى لشعوره بالفناعة التامة عن المنظمة , وبالتالي يؤدي لخلق صورة ذهنية رائعة عن المنظمة لدى الزبون , وكما تتجمع جهود المنظمة نحو إدارة عملياتها بشكل ناجح يقود للتنوع في ممارساتها والتكامل والتفوق على المنافسين ضمن إستراتيجية أساسية لنجاح وإدامة القيمة التنافسية . ويمكن توضيح أهمية خدمة الزبون بالشكل الآتي :-



الشكل (13) أهمية خدمة الزبون

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء بعض الكتاب والباحثين

أما أهداف خدمة الزبون فالمنظمات كافة أخذت بها لتعزيز خدماتها ، في ظل نمو الاقتصاد وزيادة المنافسة لتكون الأكثر في طلب خدماتها من قبل الزبائن وتقديم منتجات عالية الجودة ولها قيمة رغم كونها غير ملموسة من خلال بدأ التسويق من حلول 1990/1980 ركز على خدمات بشكل عالٍ وتطوير العلاقات مع الزبون والمنظمة وعلى المدى البعيد (Stokes & etal 2010:260) , وتهدف خدمة الزبون إلى مجموعة الأهداف التي أشار لها العديد من الكتاب والباحثين والتي تسعى لتحقيقها جميع المنظمات المصرفية وتصفها بأنها أساس عملها وهي كالآتي :- (Melnyk & Denzler,1996:116).

- تهدف سياسة خدمة الزبون إلى تقليص أو حصر الفجوة القائمة بين إستراتيجية المنظمة والزبون .
 - تحديد الكمية والفاعلية للمنظمة من أجل التنافس مع الآخرين وإمكانية التفوق والتمايز على المنافسين .
 - تهدف خدمة الزبون لتحقيق الاتصال الدقيق بين المنظمة والزبون ويتم ذلك من خلال الآتي :-
1. قيادة الوقت .
 2. المرونة في التعامل .
 3. التركيز على الجودة .
 4. تطبيق الممارسات والأداء المتميز .

وأما (Bingham&Gomes,2001:233) فحددا أهمية خدمة الزبون بالنقاط الآتية :-

- ❖ توفر خدمة الزبون مقياس لمقارنة نتائج الأداء المتحققة والتي تبدأ من خلال تبني أسلوب وعملية خدمة الزبون .
- ❖ تساعد على الإجابة على التساؤلات الآتية :-

1. فهم المنظمة ما هي احتياجات الزبون ؟
2. ما يفعله المنافسون ويقدموه في عروضهم ؟
3. هل الزبون مستعد لدفع مبالغ أكثر لخدمة أفضل ؟

فالإجابة عن هذه التساؤلات تكون من خلال تطبيق معيار مهم يستطيع متابعة النتائج وتحسينها وكسب ولاء الزبون من خلال تحسين خدمة الزبون وإزالة وتقليل حالات الفشل والانهيار التي ممكن أن تحدث في عملية تقديم الخدمة .

❖ وكونها إستراتيجية لترسيخ احتياجات ومتطلبات الزبون (المسوقين) وتحديد الأثر المهم على ربحية المنظمة وقراراتها والتي سينعكس تأثيرهما في الأقسام , كواد العمل المتعلقة بالمنتجات , القنوات , الزبائن , ومستويات خدمة الزبون التي بإمكانها توفير مدى واسع من المنتجات والخدمات المتميزة والقادرة على أن تحقق رضا وقناعة 100% لجميع الزبائن .

وأضاف (Stevenson 2005:391) أن أهداف خدمة الزبون بما يأتي :-

- ◆ تهدف إلى تطوير الخدمات القائمة ومعالجة إي قصور أو معوقات داخل المنظمة والمرتبطة بخدماتها ومنتجاتها ويتم ذلك من خلال التعامل مع الزبون ومعرفة مشاكله وإدراكها والتعامل معه على أساس أسلوب منطقي وتصرف معقول .
- ◆ العمل على ترسيخ الجودة في المنتجات والخدمات ومعالجة التطور وكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق النجاح .

وأما (Dess et al.,2008:101)(Motiwalla&Thompson.2009:317)فحددها بالاتي:-

- ❖ الإسهام في تطوير المنظمة بصفة عامة من خلال سعيها المتواصل للبحث عن كل ما هو جديد ومميز لتقدمة لزبائنها وتوفير الرد السريع لطلباته وعن الأسئلة التي يطرحها ومن المحتمل أن تواجهه ويتم ذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة كالاتصال عبر الانترنت والايمل والهاتف .
- ❖ توفير مواقع ومصادر للرد والإجابة بسرعة عن الأسئلة الصعبة والمعقدة عبر الانترنت والزبون بحاجة إليها .

❖ تدريب العاملين على تزويد الخدمة وتعريف الزبون بها عبر التقنيات الحديثة وتعليم الزبون لكيفية استخدام الايميل وغيرها أو تحقيق التفاعل من خلال ألتصال بالمجهاز مباشراً لتقديم خدمة مباشرة للزبون .

❖ توفر أجراء يعكس قضايا وعوامل تهم الزبون وتعظم صورة المنظمة من وجهه نظره فتسعى دائماً لتوفير الخدمة في المكان والوقت المناسبين للزبون وإنتاج خدمات ومنتجات خالية من العيوب والتي تدرك من قبل الزبون .

إما (Barney&Hesterly,2010:54) فذكرا إن المنظمات المصرفية حينما تسعى للتمايز والتفوق في السوق فإنها تنتج نحو جودة خدمة الزبون , إي لديها القدرة على تطوير وتعظيم سمعتها أو شهرتها من خلال جودة خدمة الزبون وأيضا يجب إن تكون قادرة على تحقيق الأداء المتفوق والتميز حتى في منتجاتها وليس تميز عالٍ وإنما اقل من الخدمة .

والمنظمات الناجحة يجب إن تصغي لما يريده الزبون وتحديد رغباته وتعديل سياستها وممارساتها وفقاً لطلبات زبائنها فالمنظمات الكبيرة والصغيرة على حدٍ سواء أخذت بتطبيق خدمة الزبون بشكل رائع ومتميز, كما أن وتجهيز خدمة الزبون وتعظيمها يسهم ذلك في الاحتفاظ على الزبون وتكرار عودته لشراء منتجات وخدمات المنظمة وبما إن الزبائن يطلبون دائماً جودة عالية وقيمة فالمنظمة تريد دائماً إن تبقى وتستمر في التنافسية من خلال عروضها المقدمة للزبائن وطلبهم لها .

والجدول يوضح كيفية المنافسة التي تفسر أنموذج الأعمال من خلال تحويل أنموذج الأعمال التقليدي إلى أنموذج جديد وهو " نموذج التصنيف العالمي" (Dias & Shah,2009:21_22).

الأعمال ذات التصنيف العالمي	الأعمال التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> • أسعاد الزبون . • التوجه نحو المساهم والزبون . • التوجه نحو الربحية والاجتماعية . • المبادئ الأخلاقية لإعادة النشاط . • التوجه نحو الجودة والخدمة . • التركيز على الزبون . 	<ul style="list-style-type: none"> • رضا الزبون . • التوجه نحو الزبون . • التوجه نحو الربحية . • المبادئ الأخلاقية للنشاط الجديد. • التوجه نحو المنتج . • التركيز على المديرين .

الجدول (18) يوضح كيفية التحول من نموذج الأعمال التقليدي إلى نموذج الأعمال ذات التصنيف العالمي وفقاً للتغيرات في أهداف خدمة الزبون.

Source : Dias, Laura, Portolese & Shah, Amit, J., " Introduction to Business ". McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2009.PP., 21.

- وأضاف (Prid&Ferrell,2011:26) أن أهداف خدمة الزبون بما يأتي :-
- ◆ تهدف إلى تطوير المنتجات والخدمات والتمايز في عروضها المنظمة بما فيه التسليم , التوزيع , أضافه ترتيبات مالية ,ضمانات ووضع الخطط وتوفير المعلومات الضرورية .
 - ◆ وان المنظمة تعمل على توفير خدمة الزبون المجانية على مدار 24 ساعة وتوافر ساعات العمل المناسبة والملائمة للزبائن , وتخصيص مواقع وأرقام مجانية لتفادي الخسائر الغير متوقعة في بعض الحالات الطارئة والاستماع لشكواهم وحالات الإهمال وسوء التقديم من قبل مقدمي الخدمة , وتصميم المنتجات والخدمات بجودة عالية وأسعار مناسبة كل هذا توفره المنظمة لزبائنهم لكسب رضاهم ومن ثم ولاءهم والتوجه نحو استمرارية وبقاء المنظمة .

ثالثاً :- عناصر خدمة الزبون *The Elements of Customer service*

بما إن مفهوم خدمة الزبون مفهوم معقد يتأثر بمدى واسع من العوامل والعناصر المتنوعة والتي تنعكس من خلال توافر الخدمة ، الاعتمادية , تكرار التسليم ، مستويات المخزون وإدارة أنماط الطلب لذلك يمكن القول إن خدمة الزبون هي محددة جوهريا وبشكل نهائي عن طريق التفاعل بين جميع العناصر التي تؤثر على عملية صنع المنتجات والخدمات المتنوعة للزبائن ولذلك تقدم المنظمة مجموعة من العناصر الأساسية التي تتكون منها خدمة الزبون فيما يتعلق بمعرفة ما يرغب بشرائه الزبون وتحديد الكيفية التي يمكن بواسطتها زيادة القيمة المضافة للزبون وهذه العناصر هي:- (Clark,2000:213-214),(جلاّب, 2004 : 64), (العجارمة, 2005:320-321)

1. العناصر السابقة للتعامل (Pre-Transaction Elements):

وتتضمن العناصر السابقة للتعامل تساؤل المنظمة مع نفسها بشأن الجوانب التي تكون مرتبطة بسياسة المنظمة أو برامجها كالاتي :

- أ هل تم التعريف بسياسة الخدمة داخل المنظمة وخارجها ؟
- ب هل من السهولة التعاقد أو تأدية العمل مع الآخرين ؟
- ج هل إن التراكيب التنظيمية لإدارة الخدمة مناسبة ؟

د هل من الممكن الاعتماد على نظم تقديم الخدمة الخاصة لمواجهة الحاجات المختلفة للزبائن؟

2. عناصر التعامل (Transaction Element):

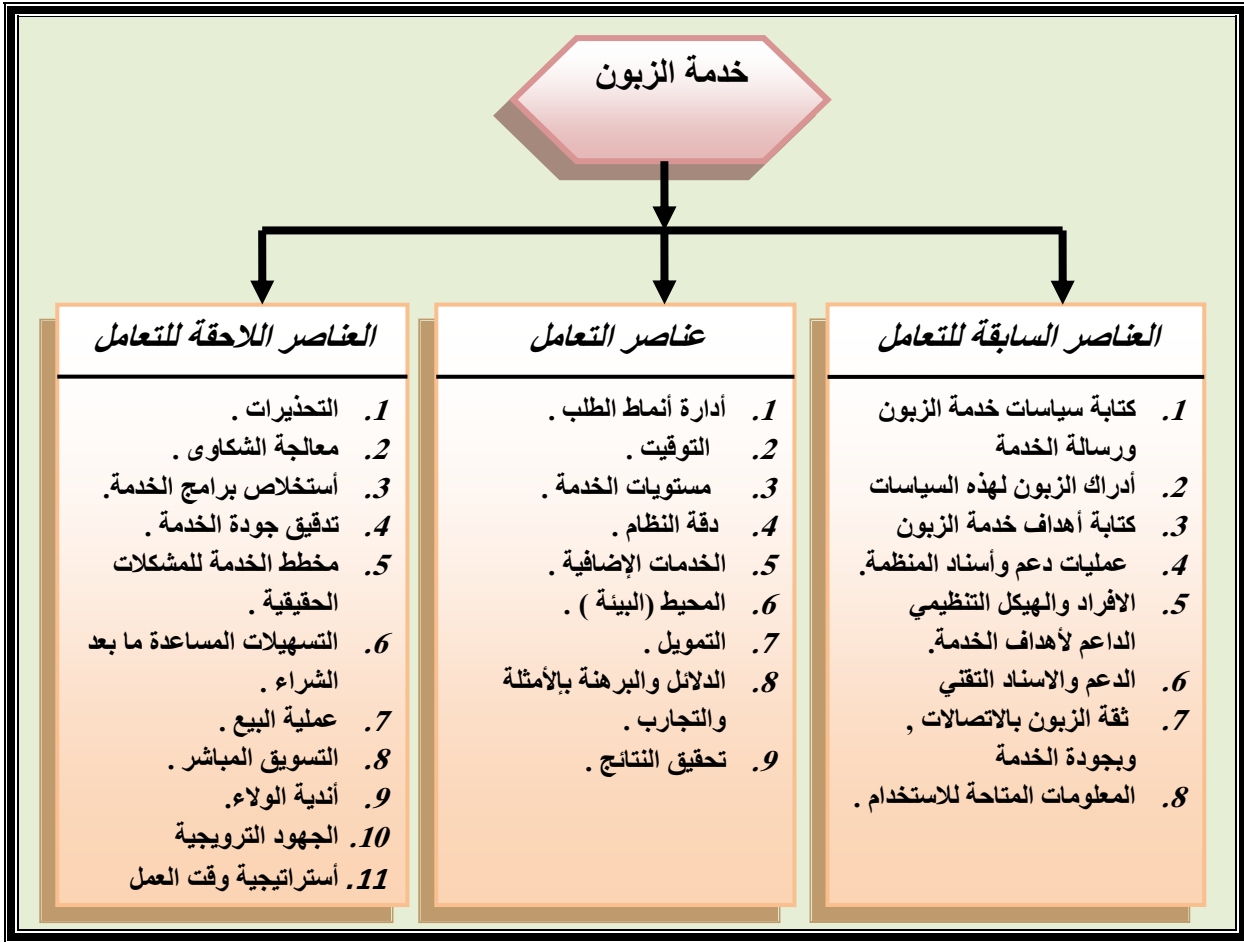
وتتضمن خدمة الزبون المباشرة في أداء أو انجاز وظائف التوزيع المادي مثل المنتجات والخدمات المتنوعة وإدارة طلب قوائم المعلومات وأيضا موثوقية التسليم والبيئة (المحيط) وتتضمن الإجابة على التساؤلات التالية :

- أ كم من الوقت تستغرق عملية تقديم الخدمة (وقت الانتظار)؟
- ب إلى إي مدى نستطيع الوثوق بوقت الانتظار؟
- ج ما هي نسبة الطلب التي يمكن تلبيةها من المخزون؟
- د كم من الوقت تستغرق عملية الحصول على المعلومات الخاصة بالطلبية؟

3. العناصر اللاحقة للتعامل (Post-Transaction Element):

وتشمل العمل على دعم استهلاك واستعمال المنتج أو الخدمة بما في ذلك الضمانات ووضع العروض الترويجية واستخلاص برامج الخدمة والمساهمة في إقامة علاقات مع الزبون وعلى المدى البعيد وتتضمن الإجابة على التساؤلات الآتية :

- أ إلى إي مدى تكون الأجزاء الاحتياطية متوافرة؟
 - ب كم من الوقت يستغرق وصول المهندسين عندما تقتضي الضرورة لذلك؟
 - ج كيف يمكن المحافظة على توقيتات الزبائن؟
 - د كيف يمكن التعامل بجدية وبحزم مع الزبون عند الراضي؟
- والشكل (14) يوضح عناصر خدمة الزبون :



الشكل (14) عناصر خدمة الزبون.

Source: Clark ,Moir."Marketing Managemant: ARelationship Marketing Perspective".Cranfield School of Management Macmillan Business Press Ltd. , New York, 2000. ,P., 214 .

وأن أهمية عناصر الزبون تكمن من خلال عملية الشراء وإقبال الزبون على خدمات المنظمة والتي تتطلب تدريب الأفراد العاملين لكيفية أستخدام المنتج بشأن تقديم الخدمات المالية بتقديمها بشكل مميز ومغاير عن ما يقدمه المنافسين , ومستوى الخدمة المقدمة تفوق التوقعات ودقة التسليم وأعطاء الزبون ما يريد من الخدمات والعمل على بناء قيمة للزبون كونه مستعداً لدفع أكثر (علاوة سعر) لاستلام خدمة ذات قيمة . (Bearden et al ., 2004:194).

وأن نجاح المنظمة وتطبيقها الصحيح لإعمالها وممارساتها يمكن أن يتحقق من خلال التدريب والابتكار ومعالجة المشكلات التي تؤثر على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى الزبائن , فعلى الإدارة العليا في المنظمة تقع مسؤولية كبيرة والمحافظة على موقع المنظمة عن طريق معالجة المشاكل ,وضمن واجباتها إدارة برنامج فاعل لتطوير وتدريب وتحفيز الأفراد

العاملين والحصول على ولائهم والتزامهم لخدمة الزبون , ويحتاج هذا البرنامج لخمس مكونات أساسية وكالاتي :- (Peter&Donnelly,2007:182) .

- عملية الاختيار الدقيق للأفراد العاملين في المنظمة , ولضمان ذلك ينبغي على الإدارة تحديد المهارات التي يواجهها مقدم الخدمة بوضوح .
- وتكون الرسالة واضحة وملموسة والمرتكزة على وجود استراتيجية خدمة محدودة .
- قيام المديرين بعملية صنع النماذج لتقديم خدمات مبتكرة والعمل على مكافئة العاملين .
- المتابعة الفاعلة والمستمرة من خلال تقييم المديرين الأفراد على أعمالهم ودعمهم وتوفير التحفيز المناسب بهدف إعطائهم القدرة والقابلية والرغبة والاستعداد الحقيقي على تقديم الخدمة بجودة عالية .
- التأكيد على تدريب العاملين لضمان امتلاكهم مواقف ايجابية ويركز هذا النوع من التدريب عادة على أساليب اجتماعية وتقنيات خاصة مثل نبذة الصوت , والابتسامة .

فالعديد من المنظمات المصرفية تعمل على وضع برامج للتعامل مع زبائنها ومن هذه الأنظمة إدارة علاقات الزبون بالنسبة للخدمات ما بعد البيع لكونها تجني الكثير من الفوائد والمنافع بإتباع هذه الأنظمة وتحسن علاقتها بزبائنها وتعرف ما يريدونه وما يفكرون به فهي تحقق الأتي :- (Stair&Reynolds,2010:232).

- تحسين رغبات الزبون.
- زيادة الاحتفاظ بالزبون.
- انخفاض كلف المبيعات.
- القدرة على تلقي طلبات الزبون .

رابعاً :- إستراتيجية خدمة الزبون *Customer Service Strategy*

تبدأ صياغة استراتيجية خدمة الزبون بالخطوات الرئيسة وكالاتي :- (Clark,2000:215) , (العجارمة, 2005:322-323).

1. تحديد رسالة (مهمة) الخدمة Identifying A Service Mission

توضح المنظمة جوهر الخدمة وقيمتها التي تقدمها في الرسالة العامة لها و \ أو في تبيان رسالة مفصلة لخدمة الزبون ,ويركز هذا التوضيح على عناصر مميزة وفريدة ودقيقة تعكس فلسفة المنظمة والتزاماتها وولائها لخدمة الزبون على سبيل المثال قيام المنظمة بمنح قروض إسكانية لأصحاب الدخل المحدود أو قروض تقدم للطلبة من قبل بعض المصارف .

2. صياغة أهداف خدمة الزبون Setting Customer Service Objectives

إذ ينبغي أن تكون أهداف المنظمة واضحة ومحددة بشكل دقيق ومفهومة لاسيما عندما ترغب في صياغة ووضع إستراتيجية فاعلة وكفوءة ,وبلغة الزبون يتوجب على الأهداف أن تكون إجابات لأسئلة محددة وهي كالاتي :-

- ما أهمية خدمة الزبون مقارنة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى ؟
- من منافسينا من وجهة نظر الزبون ؟
- ما أهمية عناصر خدمة الزبون تسهم وبشكل كبير في زيادة الحصة السوقية وتحقيق رضا الزبون ؟
- ما أبعاد الخدمة التي يتوجب أخذها بنظر الاعتبار والاهتمام الكبير من قبل الزبون في اختياره للمنظمة التي يتعامل معها ؟
- ما الذي نفعله مقابل أداء المنافسين وأساليبهم وسلوكياتهم في قطاع العمل والتنافس ؟

3 . صياغة استراتيجية خدمة الزبون Customer Service Strategy**Fomulaton**

وتتألف أغلب الأسواق من تقسيمات سوقية تبحث عن مجموعات مختلفة من الفوائد(المنافع) , مادام الزبائن لا يحتاجون إلى المستوى نفسه من الخدمة فإن التجزئة يمكن أن تكون الوسيلة الأفضل للحصول على حزمة الخدمة (Service Package) المناسبة لكل تقسيم سوقي محدد , وحيث يتضمن مدخلاً لتطوير الإستراتيجية أساسية للخدمة وتضم الخطوات الآتية :-

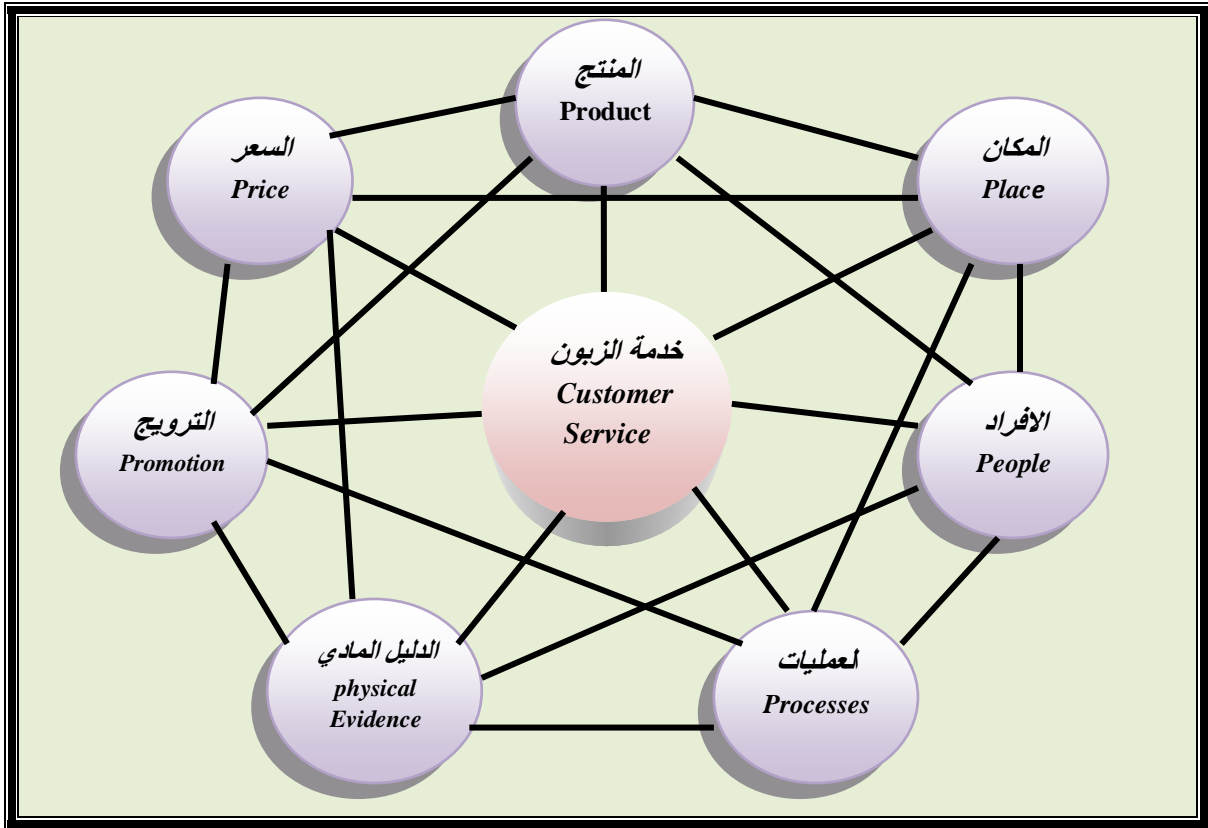
- تحديد أو تعريف تقسيمات الخدمة والمتطلبات الخاصة بها .

- تحديد الزبائن والمنتجات الأكثر أهمية .
- تحديد أولويات استراتيجيات الخدمة المستهدفة .
- تطوير حزمة الخدمة .

ويمكن استخدام بحوث السوق لتحديد العناصر الأساسية لخدمة الزبون فلا بد من تطوير حزمة الخدمة التي تكون قادرة على تقديم المنافع التي تعطي قيمة عالية للزبون بشرط أن تكون هذه القيمة أعلى من القيم التي يقدمها المنافسون في حزمة خدماتهم .

4. تنفيذ البرامج :- Implementation Programme

عند تطور حزمة الخدمة لكل قطاع أو تقسيم سوقي محدد تضع هذه الخدمة جزءاً من المزيج التسويقي للمنظمة (المزيج التسويقي المتكامل) لخدمة الزبون , وكما يوضحه الشكل الآتي :-



الشكل (15) المزيج التسويقي المتكامل بعد إدخال خدمة الزبون.

Source: Egan,John,"Relationship Marketing "Exploring relation strategies in marketing,Prentice Hall/Pearson Education,New York, 2008,P.,29 .

وعليه فإن المزيج التسويقي الخدمي قد اختلف بعد إدخال خدمة الزبون كعنصر من عناصره والتي تعد الأساس في تطبيق الإستراتيجية التسويقية الكفيلة بنجاح أسواق المنظمة.

إذ التدريب المتواصل يحسن خدمة الزبون في طرق عدة ، إي إن التدريب يساعد العاملين على فهم احتياجات الزبون ورغباته مما يساعد في خلق ثقافة التوجه صوب الزبون , كما أن الزبائن المتدربين يسهلوا تلقي تلك الاحتياجات وسهولة التعامل معهم يوفر الكثير من الجهد والوقت , وأن إستراتيجية تحسين خدمة الزبون التي تضعها المنظمات المصرفية تتضمن الآتي :- (Jackson etal, 2009:271-272).

❖ **فهم احتياجات الزبون :-** تجهز خدمة الزبون المتميزة من قبل المنظمة وتوفير كيفية تحسين خدمة زبائننا وتوفير مهارات الاتصال، ودعم وإسناد خدمة الزبون عن طريق الاتصالات عن بعد الخدمات المالية، منح قروض عقارية للزبائن. معالجة المشاكل ومهام خدمة الزبون الأخرى واتصال أفضل مع الزبائن , وتطوير معارفهم .

❖ **تدريب الزبائن :-** بصوره متزايدة التدريب له دورٌ مهم في تقديم الخدمة وتدريب الزبائن هو نقطة عبور لحدود المنظمة والاطلاع على المحيط الخارجي (البيئة الخارجية) والتعامل مع الزبائن كافة وتدريب إضافي لفرق العرض العديد من المنظمات ساعدت في خدمة زبائننا وفي تطوير فرق عملها وتدريب الزبون يشمل مراجع لتلقي احتياجات ورغبات خاصة لدى الزبون ولأسواقها .

خامساً:- أبعاد خدمة الزبون *Dimensions Of customer service*

أن جودة خدمة الزبون صعبة التحديد والقياس والسيطرة والاتصال, لكنها مهمة بالنسبة لنجاح المنظمة , لذا يتوجب على مقدمي الخدمة إن يعرفوا صفتي جودة خدمة الزبون وعلى النحو الآتي :- (Etzel et al .,2007 :301) .

- جودة الخدمة محددة من قبل الزبون , وليس مقدم الخدمة .
- يقدر الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنة توقعاته مع ملاحظاته عن كيفية إنجاز الخدمة .

وفي هذا الصدد لا توجد هناك معايير تضمن أن توقعات الزبون معقولة , وليس هناك ما يضمن أن الزبون يلاحظ الأداء بالاعتماد على تجربته واحدة فقط , وليس حكمه عليها من المرة الأولى في تعامله مع المنظمة , وبالتالي تطبق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية في المنظمات الخدمية وكالاتي :- (Etzel et al .,2007:301) .

- ❖ مساعدة الزبون على صياغة التوقعات .
- ❖ قياس مستوى التوقعات في سوقها المستهدفة .
- ❖ محاولة أبقاء جودة الخدمة ثابتة فوق أو عند مستوى التوقعات .

في حين يرى (جلاب , 2004:72-73) أن أبعاد خدمة الزبون مكونة من ثلاث أبعاد أساسية والتي هي أبعاد لجودة الخدمة وكالاتي :-

- أ- **البعد الإنساني :-** لكل زبون حاجاته الإنسانية , الاحترام , التعاطف , الاهتمام الشخصي , والاتصال المباشر مع الزبون .
- ب- **البعد المهني :-** قيام المنظمة في أوقات الكساد الاقتصادي تعمل على كسب زبائنها والحصول على ولائهم وثقتهم بها , بشأن تلبية مدى واسع من حاجات ورغبات زبائنها , من خلال زيادة مصادر الارتقاء بالخدمة كالتدريب أو التوظيف , الموثوقية , وزيادة الأمان .
- ج- **الجانب غير المرئي :-** وأن الحاجات غير المرئية كسياسات الصداقة مع الزبون , كفاءة العمليات وزيادة رغبة مقدمي الخدمة والزبائن لبذل الجهود الممكنة .

وبشأن ذلك يتفق الكتاب والباحثون في إدارة العمليات والتسويق على وجود عدة أبعاد لخدمة الزبون والتي هي ذاتها أبعاد جودة الخدمة المصرفية , وتوصف بأنها أبعاد جودة خدمة الزبون , وكما حددها (Evans&Lindsay,2011:235) أن هناك (10) أبعاداً لقياس خدمة الزبون (جودة خدمة الزبون) وكالاتي:- (الاعتمادية , الاستجابة , الأهلية , اللياقة , المصداقية , الوصول , الاتصال , فهم الزبون , التعاون , والتحسين المستمر) , والجدول يبين أراء الكتاب حول أبعاد خدمة الزبون وكما مبين في الجدول (19) وكما يأتي :-

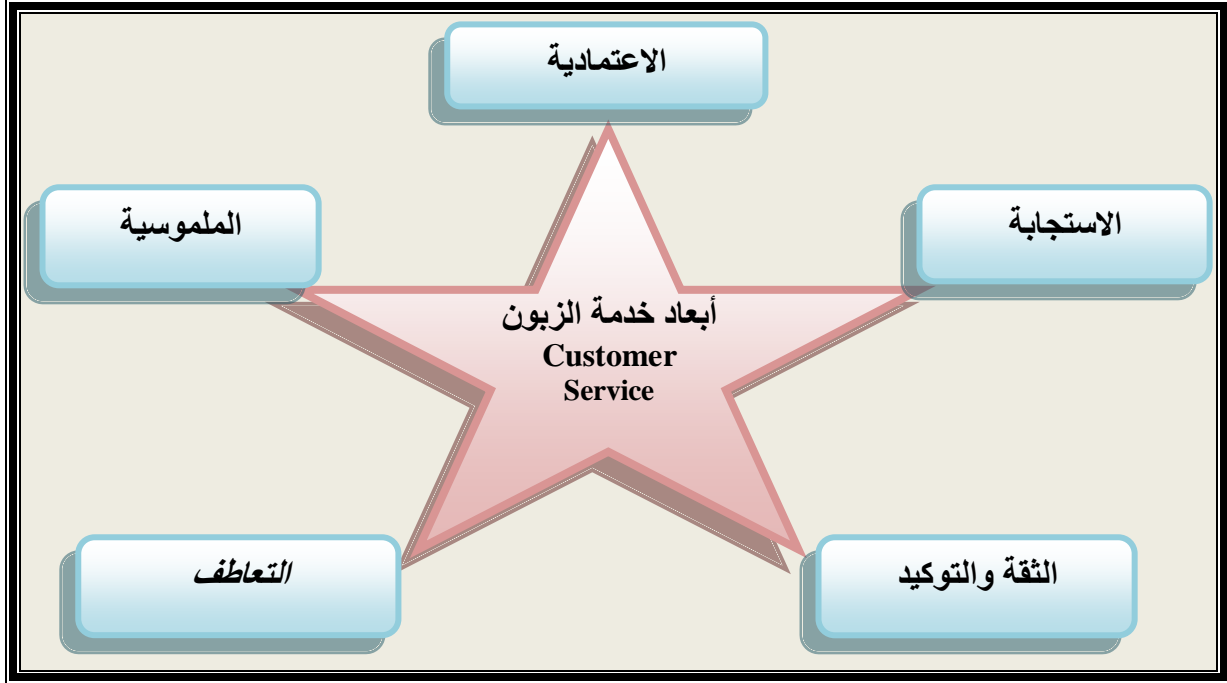
الجدول (19) أبعاد خدمة الزبون

ت	المصدر	الاعتمادية	الاستجابة	الثقة	التعاطف	الملموسية	الامان	الاتصالات	الوقت	الجدارة	فهم الزبون
1	Bergman&Klefsjo, 1994:267-268
2	Harrison,1996:39
3	Morgan,1996:158
4	Heizer&Render, 1997:109
5	Stevenson,2005: 387
6	Bruhn&Georgi, 2006:52
7	Foster,2007:7
8	Lovelock&Wirtz, 2007:420
9	Kotler&Keller, 2007:222
10	Peter&Donnelly,2007:18
11	Heizer&Render, 2008:212
12	Mullins etal, 2008:433
13	الساعدي,2009:162-161
14	Solomonetal.,2009:337-338
15	Stevenson,2009:413
16	أحمد,2009:69
17	Russell&Taylor,2009:55
18	Berman&Evans,2010:576
19	جعفر,2010:64
20	Evans&Landsay,2011:222
المجموع											
4	7	4	6	7	19	15	19	20	20		
نسبة التوافق											
20 %	35 %	20 %	30 %	35 %	95 %	75 %	95 %	100 %	100 %		

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

من الجدول أعلاه يتبين لنا تعدد أبعاد (جودة الخدمة المصرفية) خدمة الزبون من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين، وسيتم اعتماد الأبعاد التي حازت على نسبة اتفاق أكثر من 50% وهي (الاعتمادية, الاستجابة, الثقة والتوكيد, الملموسية, التعاطف).

ويمكن توضيح هذه الأبعاد بالشكل (16) الآتي :-



الشكل (16) أبعاد خدمة الزبون

المصدر:- من أعداد الباحثة بالاعتماد على آراء بعض الكتاب والباحثين.

وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد :-

1:- الاعتمادية (المعولية) Reliability

تعني الأداء (Performance) (Looy et al.,1998:136), والموثوقية أو المعولية, الثبات والدقة (Dependably, Consistently & Accurately) (Stevenson,2007:403), وتعني قيام المنظمة بأداء الخدمة التي وعدت بتقديمها إلى الزبائن بشكل الدقيق والصحيح والثابت, أي أنجاز ما هو صحيح منذ البداية, والالتزام بالوعد (التعهد) (Heizer & Render,2008:212), فالزبون يتطلع لمزود الخدمة بان يقدم له خدمة دقيقة ومعتمده من حيث الوقت والانجاز, كما وعده بذلك (مقدم الخدمة) لتتال رضاه وتلبي رغباته (الطائي وأخرون,2007:207), وتمثل خدمة الزبون بالاستجابة لطلبات الزبون بالوقت المحدد, فتعمل المنظمة على إرشاد وتعليم زبائنها لكيفية الاستفادة من الخدمة المقدمة بالطريقة الصحيحة, وحيث تقدم لهم قوائم وفواتير وبيانات

خالية من العيوب والأخطاء, وتوفير الخدمة وتسعيها وحل المشاكل المحتملة , لذا عليها أن تكون مدركة وواعية لما يريده الزبون وما يرغب في الحصول عليه من خدمات المنظمة ومنتجاتها , فالزبون يرغب بالتعامل مع المنظمات التي تنجز تلك الوعود وتحافظ عليها وترضي طموحاته (Evans&Lindsay,2011:222), وفي إطار هذا المفهوم يجب على المنظمات الالتزام وبشكل دقيق على تقديم خدمة الزبون حسب الوعود, وأن تدرك بان توقعات الزبون حول بعد الاعتمادية والأداء قد ساهمت في كسب الميزة التنافسية وعلى تكرار ومعاودة الزبون للتعامل المستمر مع المنظمة وخلق انطباع جيد عن المنظمة في ذهن الزبون .

2- الاستجابة Responsiveness

هي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن, وتعرف برغبة المنظمة والعاملين فيها وأستعدادهم في المساعدة الفورية للزبائن (Willingss to halp customer), وتجهيزهم بمنتج تام (Prompt Produce), (Baran etal,2008:398), وتسعى منظمات الأعمال لتلقي احتياجات الزبون من خلال التعامل معه والرغبة في تقديم وتصميم منتجات وخدمات جديدة والعامل الرئيسي والمسؤول عن اختيار منظمة دون أخرى من خلال الاستجابة لزيائنها بسرعة والذي يتجسد في سرعة تقديم الخدمة بجودة عالية وسرعة انجازها , وبساطة إجراءات تقديمها , والتعامل الجيد يعطي الزبون مؤشراً ايجابياً يقضي على حالة الشك التي يتعرض لها في الانتظار .(Russell&Taylor,2009: 53-54).

وأن قيام المنظمة بالتواصل مع الزبون من خلال الاستجابة العالية لرغباته ومتطلباته يمكن أن يتحقق بطرائق عدة :— (Stevenson,2007:667), (المزهر,2006:30), (النعمي & آخرون,2009:53), (Evans&Lindsay,2011:222) وكالاتي :—.

- ❖ تقليص مدة الانتظار .
- ❖ المرونة في تقديم المنتجات والخدمات .
- ❖ حصول الزبون على الخدمة بسرعة تامة .
- ❖ قيام المنظمة بحل المشاكل بسرعة ودرجة التناسق في أداء الخدمة ,أسلوب المجاملة والتعامل مع الزبون باللفظ وعناية والاستجابة لشكواه والعمل على حلها بسرعة وكفاءة يقنع الزبون بأنه محل ثقة وتقدير واحترام .
- ❖ الإصغاء للزبائن وتزويدهم بالخدمة المطلوبة .

- ❖ التعامل مع الأوضاع غير الاعتيادية التي تحدث تكراراً في تقديم الخدمة للزبون والرغبة الحقيقية على تزويده بالخدمة بسرعة وسهولة من قبل مقدم الخدمة .
- ❖ تقليص الفجوة بين سياقات المنظمة وتطلعات الزبون من أجل التفوق ببعد الاستجابة فيما يتعلق بالمعايير الموضوعية الخاصة بسرعة الانجاز وإجراءات تقديم الخدمة بالشكل الذي يحقق أهداف الطرفين .

3 :- الثقة والتوكيد Assurance

يشار إلى الثقة بأنها الأهلية أو الجدارة (Competence), المجاملة والأمان أو الضمان (Courtesy&Security) (Bergman&Klefsjo,1994:269) , وبذلك تعرف الثقة بأنها تعبير عن مستوى معرفة العاملين ومقدرتهم على تقديم الخدمة والتي تعكس قدرة وقابلية المنظمة والعاملين على خلق الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون (Trust Confidence) (Stevenson,2005:387), وأيضاً هي الأمان في توفير خدمة خالية من الخطورة والشك (Harrison,1996:39) , والمؤشر المهم لتقييم جودة الخدمة هو أدراك الزبون للخدمة وخلق الثقة في نفوس الزبائن من خلال كفاءة مقدم الخدمة وبناء علاقات صداقة مع الزبائن وتوفير الثقة التامة في التعاملات كافة من خلال عدم كشف أسرار وخصوصيات الزبائن للآخرين (حريم, 2010:386), لذا يجب على موظفي المنظمة أن تتوافر فيهم ويتمتعون بمجموعة من الصفات المتمثلة بالمجاملة, الصدق, المعرفة والكياسة, والدقة في العمل والإتقان في أداء الخدمة ومدى قدرتهم على بناء الثقة وإدامة سمعة المنظمة وتعزيزها (Foster,2007:7) , (Baran etal,2008:399) , تطرح تساؤلات مهمة متعلقة بكيفية أداء الخدمة المصرفية بالشكل الصحيح من المرة الأولى وهي :- (Russell&Taylor,1998:78) .

أ - هل يتم تعديل كشف حسابك في المصرف الذي تتعامل معه كل شهر ؟

ب - هل تملك المنظمة القدرة على كسب ثقة الزبائن وعلى المدى البعيد ؟

ويميل هذا البعد إلى أهمية واضحة للخدمات التي يدركها الزبون كالمخاطرة أو الشعور بعدم التأكد بخصوص قدراته على تقييم منافعها أو مخرجاتها كالخدمات المصرفية وخدمات التأمين وكسب الثقة يتجسد بالشكل الذي يربط الزبون بالمنظمة مثل وسطاء الأوراق المالية ووكالات التأمين, حيث تعد الثقة وبشكل عام عنصراً أساسياً ومهماً للعلاقات التبادلية الناجحة بين مقدم الخدمة والزبون (العجارمة, 2005:335-336).

مما لا شك فيه أن علاقات الثقة بين الموظفين والزبائن هو صدق التعاملات والعامل المهم والأول في تشكيل تلك العلاقات هو الثقة والتوكيد الذي يلاحظه الزبون منذ اللحظة الأولى من تعامله مع المنظمة فهي الأساس لتحسين سمعة المنظمة وإضافة قيمة للزبون وكسب ولاءه والمحافظة عليه بعد الثقة هي الجوهر الأساس في بناء العلاقات بين المنظمة والزبون .

4 : - الملموسية Tangibles

تعني الدليل المادي للخدمة (The Physical Evidence Of The Service) (Heizer&Render,2008:212), وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة (Physical Facilities), أو المعدات (Equipment), والافراد أو هيئات الموظفين (Personal) , ووسائل الاتصالات (Communication Materials) (Lovelock&Wirtz,2007:421) , وتشير إلى الإثبات المادي للخدمة من خلال محاولة مقدمي الخدمة تأكيد عناصرها التي تعطي أنطباعاً مادي ملموساً عن الخدمة , وهذا ما يجعل الخدمة محددة ذهنياً عند الزبون (جلاّب, 2004:80), فضلاً عن العوامل الأخرى المؤثرة في الإحساس والشعور مثل الضوضاء والحرارة (Chase et al ., 2001:282), وتعرف الملموسية بوصفها مظهراً مادياً تزود الزبون بدليل مادي يساهم في خلق الإدراكات والتصورات عن جودة الخدمة , ولها دور مهم في تجربه الزبون وتعاملاته مع المنظمة , تركز المنظمة على بعد الملموسية في إستراتيجيتها التي تضمن تحديدً للمطاعم والفنادق وغيرها , فهي أداة لتحسين الصورة الذهنية للزبون عن الخدمة المقدمة والمنظمة تؤمن بالتواصل والتعامل المستمر وإقامة وبناء العلاقات مع الزبون , فهي مؤشر إيجابي لمستوى الإدراكات للزبائن عن الخدمة (العجارمة, 2005: 337) .

يجب على المنظمة أن تركز على هذا البعد لأنه يؤثر في نفوس الزبائن لان الزبون يهتم بالتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات والمناظر الجميلة والأثاث الموجود والديكورات والتقنيات الحديثة المستخدمة في المنظمة وعلى أساسها يبدأ الزبون بالتعامل مع المنظمة ومن ثم تقييمها بالاعتماد على التعاطف والثقة وسرعة الاستجابة لطلباته .

5 : - التعاطف Empathy

يقصد بالتعاطف هو التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون, واستعداد مقدمي الخدمة لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم وأسرارهم (Evans&Lindsay,2011:222) , كما أنه تعبير عن مستوى الاهتمام الفردي (الشخصي) (Individual Attention) بالزبون والقدرة الشخصية على فهم واستيعاب رغبات الزبون بما يتناسب مع شعوره (Mcshane & VonGlinow,2007:53),(Solomon etal.,2009:338), وعادة ما يرغب الزبون بالشعور بأنه مفهوم من قبل المنظمة ومقدمي الخدمات , وفهم حاجاته من خلال توفير الاتصالات الجيدة (الظواهر, 2005:19), ويجب على المنظمة أن تدرك رغبات وتوقعات الزبون للخدمة المقدمة , والتعاطف يعنى بالعناية بالزبون ورعايته بشكل خاص, والاهتمام بمشاكله وإيجاد حلول لها بطرائق إنسانية وراقية (الطائي & العلاق, 2009:247), هذا بحد ذاته يسهم في توفير الخدمات للزبائن بشكل جيد ويضمن توافر القدرات اللازمة لمقدمي الخدمة ليساعدهم بتقديم خدمة الزبون المتميزة , بوصفهم العنصر الأهم للتفوق على المنافسين والتنافس والبقاء في السوق التنافسية والاستمرارية لمزاولة أعمالهم (أحمد, 2009:69) .

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

المبحث الثاني

تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المبحث الثالث

تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد.....134

أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة..... 134

ثانياً : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد المقارنة المرجعية.....141

ثالثاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد خدمة الزبون 148

يهدف هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة عن متغيرات الدراسة وهي أبعاد إدارة الجودة الشاملة و المقارنة المرجعية كمتغيرين مستقلين وخدمة الزبون كمتغير تابع وذلك ضمن الفقرات الآتية.

أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة

في هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة (X_1) التي تم اعتمادها وهي (التركيز على الموارد البشرية X_{11} ، التركيز على الزبون X_{12} ، التخطيط الاستراتيجي X_{13} ، القيادة X_{14}) إذ يشير جدول (20) إلى الوصف العام لتلك الأبعاد، إذ أن الوسط الحسابي الموزون لأبعاد إدارة الجودة الشاملة الكلي بلغ (0.71) هو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) كما كان الانحراف المعياري الكلي (0.24) ، بمعنى أن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات (من C_1 إلى C_{20}) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وهذا يعني أن هناك اهتمام واضح لهذه الفقرات وطبقت المصارف العراقية (الحكومية والأهلية) إبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد ولكنها بحاجة ماسة لتفعيل دور الجودة في كل النشاطات والعمليات والخدمات ، إذ ينبغي عليها أن تكون أكثر إدراكا ومعرفة ووعي لأهمية تطبيق الجودة في القطاع المصرفي حتى يقودها لتحقيق مستويات عالية من التفوق في كل المجالات .

الجدول (20) : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الإجمالي	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة											الأسئلة	
			0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
0.23	0.70	74	1	1	1	4	4	5	8	13	12	17	8	C_1	الأسئلة
0.18	0.77	74	0	0	1	1	1	6	10	9	15	19	12	C_2	

0.23	0.73	74	1	1	1	3	3	6	7	9	15	18	10	C ₃	
0.21	0.74	74	0	2	2	1	1	5	8	12	17	15	11	C ₄	
0.23	0.73	74	0	2	1	4	4	6	6	6	14	22	9	C ₅	
0.22	0.73	370	2	6	6	13	13	28	39	49	73	91	50	X ₁₁	التركيز على الزبون
0.24	0.70	74	1	1	3	3	4	5	8	13	10	16	10	C ₆	
0.22	0.74	74	0	2	2	2	3	4	4	10	19	17	11	C ₇	
0.22	0.73	74	0	1	2	2	5	4	7	9	17	17	10	C ₈	
0.23	0.71	74	1	1	2	1	5	5	9	10	16	15	9	C ₉	
0.28	0.66	74	2	2	4	4	5	6	8	8	10	15	10	C ₁₀	
0.24	0.71	370	4	7	13	12	22	24	36	50	72	80	50	X ₁₂	الاستراتيجي التخطيط
0.25	0.71	74	1	2	1	3	5	5	7	9	14	15	12	C ₁₁	
0.24	0.75	74	1	2	2	2	1	4	6	10	14	17	15	C ₁₂	
0.23	0.72	74	1	1	1	3	3	6	8	11	16	14	10	C ₁₃	
0.25	0.71	74	1	2	2	3	5	5	5	9	15	14	13	C ₁₄	
0.25	0.70	74	1	2	1	4	5	6	5	10	11	19	10	C ₁₅	
0.24	0.72	370	5	9	7	15	19	26	31	49	70	79	60	X ₁₃	القيادة
0.26	0.70	74	2	3	1	2	2	5	9	10	15	14	11	C ₁₆	
0.25	0.71	74	1	2	2	3	4	5	5	12	15	13	12	C ₁₇	
0.26	0.68	74	1	2	2	5	5	6	8	9	12	11	13	C ₁₈	
0.26	0.68	74	1	2	4	3	6	5	6	7	18	12	10	C ₁₉	
0.25	0.69	74	1	2	2	4	5	6	7	7	16	15	9	C ₂₀	
0.25	0.69	370	6	11	11	17	22	27	35	45	76	65	55	X ₁₄	المجموع
0.24	0.71	1480	17	33	37	57	76	105	141	193	291	315	215		

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية .

وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء العينة المبحوثة عن كل بُعد من هذه الأبعاد ، وذلك حسب النتائج الواردة في الجدول أعلاه :-

1. التركيز على الموارد البشرية X₁₁ :

يتضح من نتائج الجدول (20) أن الوسط الحسابي الموزون لبعد التركيز على الموارد البشرية بلغ (0.73) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.22) ، إذ يعد بُعد التركيز على الموارد البشرية من أهم الأبعاد لأنها الأكثر إسهاماً في أغناء أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهذا يظهر واضحاً لإدارة المصرف من

خلال اهتمامها بمتطلبات الموارد البشرية وكما يوضحها جدول (20) ، وتتمثل هذه النتائج بوجود إدارة فاعلة للموارد البشرية وخبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية ومؤهلة على استقطاب الكفويين لشغل المناصب والوظائف داخل المصرف ثم الحفاظ عليهم سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي وعلى المدى البعيد ، وأنها تعكس وتشجع روح الإبداع التي يهتم بها موظفي المصرف وبالتالي خلق البرامج التطويرية التحفيزية ، وتنمية رفع روح المشاركة الذاتية ، والعمل الجماعي كفريق واحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₁ (منح الصلاحية للعاملين) (0.70) وهو أكبر قيمة من الوسط الحسابي الفرضي كما بلغ الانحراف المعياري (0.23) وهذا يعني أن هناك اهتمام واضح من قبل إدارة المصرف بتنمية مهارات العاملين ومكافأتهم ، أي أن إدارة المصرف تمنح العاملين فيها الصلاحية اللازمة لأداء العمليات وعمل ما هو ضروري فقط في المصارف عينة الدراسة.

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₂ (أقامة دورات تدريبية) (0.77) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) كما بلغ الانحراف المعياري (0.18) ، وهذا يعني اهتمام أفراد العينة ب فقرات الاستبانة لكل متغير توضيحي ، أي أن إدارة المصرف تنتهج أقامة دورات تدريبية تخصصية متطورة للعاملين فيها لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل المصرفي .

ج. أما الفقرة C₃ (تنمية الشعور بالمسؤولية) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23) وهذا يعني أن إدارة المصرف تتبنى مدخل العمل في اتخاذ القرارات المهمة لتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين فيها وتسهم في تعزيز روحهم المعنوية .

د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄ (رفع روح المشاركة) (0.74) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.21) وهذا يعني أن إدارة المصرف تسعى لرفع روح المشاركة الذاتية لجميع الموظفين .

هـ. وكان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₅ (انتهاج سياسة تقديم المكافآت) (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23) وهذا يعني أن

إدارة المصرف تلجأ لانتهاج سياسة تقديم المكافآت التشجيعية والترقيات للأفراد بغية تحسين أداءهم وبالجودة المطلوبة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم .

2. التركيز على الزبون X_{12} :-

يتضح من نتائج الجدول (20) أن الوسط الحسابي الموزون لبعد التركيز على الزبون بلغ (0.71) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.24) ، إي أن التركيز على الزبون يعد واضحاً لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك بسبب الرؤيا الواضحة والإدراك لدى أفراد العينة لهذا البعد كونه يعد احد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني أن هدف وغاية المنظمة وسر نجاحها ومقياس تقدمها هو الزبون ، وتسعى المنظمة دائماً على التركيز على الزبون وفهم احتياجاته بعده المفتاح الرئيسي نحو السوق المنافسة ، فإذا كانت المنظمة فقيرة أو غير قادرة على تلبية رغباته أو تجميع البيانات عن الزبائن وتحليل تلك البيانات فأنها سوف تفشل في تحقيق ما يريده الزبون سواء كان زبون داخلياً أو خارجياً ، ومعرفة خدماته لأجل اكتساب المزيد من الزبائن وجذبهم ، أرضائهم ، والاحتفاظ بهم .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_6 (سياسة أشراك الزبون) (0.70) وهو أكبر قيمة من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.24) ، أي أن المصرف يتبنى سياسة أشراك الزبون في عملية تصميم الخدمة وتقديمها لمعرفة وأدراك حاجاته.

ب. وكان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_7 (عدم التفريق بين الزبائن) (0.74) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.22)، وهذا يدل على اهتمام أفراد العينة ب فقرات الاستبانة بالنسبة للمتغير التوضيحي الأول ، مما يعني أن المصرف يعمل على عدم التفريق بين الزبون الداخلي والخارجي و أعارتهم القدر نفسه من الاهتمام بصفتهم الأساس في عمله وسر بقاءه.

ج. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_8 (وضع الزبون في قلب تصميم وتحسين جودة الخدمات) (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.22) ، أي أن إدارة المصرف تلجأ لوضع الزبون في قلب تصميم وتحسين جودة

الخدمات وكمدخل لتحسين العمليات والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات في المصارف المبحوثة.

د. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₉ (تلبية متطلبات الزبائن) (0.71) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23)، مما يدل على الرؤيا الواضحة لإفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة ، ويعني هذا أن إدارة المصرف تسعى لتلبية متطلبات زبائنها على وفق التغيرات الحاصلة في السوق.

هـ. أما الفقرة C₁₀ (وضع إستراتيجيات جمع البيانات)، فقد كان وسطها الحسابي (0.66) وهو أكبر من الوسط الفرضي وكان الانحراف المعياري (0.28) ، مما يدل على أن إدارة المصرف تقوم بوضع إستراتيجيات تمكنها من جمع البيانات الخاصة بالزبائن وكان اهتمامه بهذا الفقرة اقل بقليل من بقية الفقرات الأخرى فهي بحاجة لزيادة الاهتمام مع الحرص الشديد على وضع الاستراتيجيات المسؤولة عن جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن .

3. التخطيط الاستراتيجي X₁₃ :

من نتائج الجدول (20) يتضح لنا أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعء التخطيط الاستراتيجي بلغ (0.72) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.24) ، ما يدل على اهتمام أفراد العينة بفقرات الاستبانة ، وهذا يؤكد وضوحها لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك لإدراكهم ورؤيتهم الواضحة للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام كونه احد الأبعاد المهمة لأداره الجودة الشاملة ، وهذا يعني أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية ترسيخ رسالة ورؤيا المنظمة ، بما تتضمنه الرسالة التنظيمية ، وأن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل (SWOT) يساعد المنظمة على معرفة وتشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية ، والتعرف على الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية والعمل على أزالتها .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص بعء التخطيط الاستراتيجي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₁₁ (التخطيط الاستراتيجي أساس بقاء المصرف) (0.71) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.25)، ما يعني

أن هناك اهتمام واضح من قبل أفراد العينة بفقرات الاستبانة ، أي أن التخطيط الاستراتيجي يعد القلب النابض لبقاء المصرف واستمراره في أنجاز نشاطاته وأهدافه.

ب. وكان الوسط الحسابي للفقرة C12 (تطبيق إستراتيجية الاستجابة) (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.24) ، مما يدل على اهتمام واضح من قبل أفراد العينة بفقرات الاستبانة ، أي أن المصرف يطبق إستراتيجية الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية .

ج. أما الفقرة C13 (العمل وفق خطة إستراتيجية) فقد حصلت على وسط حسابي قدره (0.72) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23) ، أي أن المصرف يعمل وفق خطة إستراتيجية يضعها كمنطلق أساسي لمزاولة أعماله وتصحيح الخطة متى ما اقتضت الحاجة لتعديلها وتقديمها بالشكل الصحيح.

د. كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة C14 (تقييم الخطة إستراتيجية) (0.71) ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.25) ، أي أن إدارة المصرف تسعى لتقييم الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة بالشكل الذي يعطيها القدرة على دعم وإسناد الميزة التنافسية المستدامة وأن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي بطرائق وأساليب حديثة ومتطورة.

هـ. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة C15 (القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف لديها وتحديد الفرص والتهديدات) (0.70) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.25)، مما يدل على الاهتمام الواضح من قبل أفراد العينة بفقرات الاستبانة عن هذا البعد ، أي أن إدارة المصرف تملك القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف لديها وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بها ، وأي أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي والاهتمام بصياغة الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها وفقاً.

4. القيادة X14 :

يتضح من نتائج الجدول (20) أن الوسط الحسابي الموزون لبعده القيادة بلغ (0.69) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.25) ، إي أن القيادة تعد واضحة لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك إلى الرؤيا الواضحة والإدراك

لدى أفراد العينة لهذا البعد كونه يعد احد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهذا يعني أن لها دور أساسياً فاعلاً وحيوياً في المنظمة ، وإذ لها تأثير مباشر على سير العمل داخل المنظمة فبدونها تنتفي قدرة المنظمة على مواصلة ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة ، وأن القيادة تحتاج إلى تفاعل بين الأقسام المختلفة بوصفها عملية التأثير بالعاملين باتجاه إنجاز الأهداف الموضوعية ، فإدارة المصرف تسعى لتطوير المقدرات القيادية مستفيدة من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₁₆ (امتلاك القيادة الفعالة) (0.70) وهو أكبر قيمة من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.26) ، وهذا يدل على امتلاك المصرف القيادة الفعالة التي تساعده في توجيه الموظفين والتأثير فيهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الصحيح .

ب. وكان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₁₇ (اختيار القادة المؤهلين) (0.71) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.25)، مما يدل على الاهتمام الواضح من قبل أفراد العينة بفقرات الاستبانة عن هذا البعد ، مما يعني أن إدارة المصرف تختار القادة المؤهلين وأصحاب الكفاءات وسعة الاطلاع وذوي المعرفة في أداء العمليات .

ج. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₁₈ (تنشيط دور القادة) (0.68) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.26)، مما يدل على الاهتمام الواضح من قبل أفراد العينة بفقرات الاستبانة عن هذا البعد ، أي أن إدارة المصرف تسعى لتنشيط دور القادة بوصفهم المسؤولين عن إدارة العمليات والأساس في رسم ثقافتها.

د. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₁₉ (القادة يتمتعون بالكفاءة) (0.68) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.26) ، مما يدل على اهتمام واضح من قبل أفراد العينة بفقرات الاستبانة عن هذا البعد ، ويعني هذا أن القادة في المصرف يتمتعون بالكفاءة في استخدام موارد وتطبيق الجودة في ممارسة وأداء أعمالهم اليومية.

هـ. أما الفقرة C₂₀ (القادة يطبقون مدخل إدارة الجودة الشاملة) فقد كان وسطها الحسابي (0.69) وهو أكبر من الوسط الفرضي وكان الانحراف المعياري (0.25) ، مما يدل على

الاهتمام الواضح من قبل أفراد العينة بفقرات الاستبانة عن هذا البعد , أي أن قيادة المصرف تقوم بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة التي تحدث تغييرات جذرية هائلة في كل النشاطات والأعمال .

ثانياً : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد المقارنة المرجعية

في هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة عن أبعاد المقارنة المرجعية (X_2) التي تم اعتمادها وهي (السعي نحو الريادة X_{21} , التوجه نحو الجودة X_{22} , رضا الزبون X_{23} , التحسين المستمر X_{24}) , إذ يشير جدول (21) إلى الوصف العام لأراء واستجابات أفراد العينة المبحوثة لمتغير المقارنة عن كل بُعد من أبعاد المقارنة المرجعية.

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لأبعاد المقارنة المرجعية الكلي (0.74) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.22) مما يدل على أن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذه الأبعاد كونه يتبنى التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة للمنظمات الريادية لتحقيق التفوق التنافسي .

وهذا ما يوضحه الجدول (21) إذ أن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات (من C_{21} إلى C_{40}) كانت أكبر من الوسط الحسابي الفرضي .

الجدول (21) : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد المقارنة المرجعية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الإجمالي	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة											الأسئلة
			0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
0.22	0.75	74	1	0	2	2	3	5	7	10	14	16	14	C_{21}
0.23	0.74	74	1	1	1	2	4	5	6	11	14	15	14	C_{22}
0.21	0.74	74	0	1	1	2	2	6	9	12	13	15	13	C_{23}
0.26	0.72	74	1	2	3	3	3	4	6	9	12	16	15	C_{24}
0.23	0.75	74	1	1	1	2	4	3	7	8	15	18	14	C_{25}
0.23	0.74	370	4	5	8	11	16	23	35	50	68	80	70	X_{21}

0.25	0.73	74	1	2	2	2	4	3	7	7	14	19	13	C ₂₆	التوجه نحو الجودة
0.25	0.72	74	1	1	3	2	5	5	6	8	13	17	13	C ₂₇	
0.2	0.74	74	0	0	0	3	4	8	8	10	12	18	11	C ₂₈	
0.22	0.73	74	1	1	0	2	3	7	9	12	13	14	12	C ₂₉	
0.23	0.75	74	1	1	1	2	4	4	6	10	14	16	15	C ₃₀	
0.23	0.73	370	4	5	6	11	20	27	36	47	66	84	64	X ₂₂	
0.2	0.76	74	0	1	1	0	3	7	8	10	14	16	14	C ₃₁	رضا الزبون
0.25	0.71	74	1	1	3	4	3	5	6	11	12	15	13	C ₃₂	
0.2	0.76	74	0	1	1	1	3	5	7	9	16	17	14	C ₃₃	
0.23	0.75	74	1	0	2	2	3	5	7	8	11	21	14	C ₃₄	
0.23	0.75	74	0	1	1	3	4	6	6	8	10	20	15	C ₃₅	
0.22	0.75	370	2	4	8	10	16	28	34	46	63	89	70	X ₂₃	
0.22	0.75	74	0	1	1	3	3	4	9	10	14	15	14	C ₃₆	المستمر التحسين
0.23	0.75	74	1	2	1	2	2	1	8	13	14	18	12	C ₃₇	
0.19	0.77	74	0	0	2	2	0	4	9	12	15	18	12	C ₃₈	
0.21	0.77	74	0	1	2	1	2	3	7	12	14	16	16	C ₃₉	
0.21	0.75	74	0	1	2	2	3	2	9	11	14	19	11	C ₄₀	
0.21	0.76	370	1	5	8	10	10	14	42	58	71	86	65	X ₂₄	
0.22	0.74	1480	11	19	30	42	62	92	147	201	268	334	269	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية .

والآتي شرح تفصيلي لآراء العينة المبحوثة عن كل بُعد من أبعاد المقارنة المرجعية ، وذلك حسب النتائج الواردة في الجدول أعلاه :-

1. السعي نحو الريادة X₂₁ :-

من نتائج الجدول (21) يتضح لنا أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد السعي نحو الريادة بلغ (0.74) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وهو من أهم الأبعاد لكونه الأكثر إسهاماً في أغناء المقارنة المرجعية إذ يظهر هذا من قيمة الوسط الحسابي الموزون التي كانت أكبر من الأوزان الحسابية لباقي الأبعاد التي يوضحها جدول (21) ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23) ، مما يدل على أن بُعد السعي نحو الريادة يعد واضحاً لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك بسبب إدراكهم لأهمية هذا البعد لكونه يعد إحدى أهم

الأدوات التي تستخدمها المنظمات اليوم , والأساس الذي تسير عليه المنظمات لتحقيق التنافس والبقاء , وإمكانية تطوير نشاطات وقابليات المنظمة , ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال , فالمنظمات لا يمكن أن تتميز أو تتطور بدون وجود الريادة , وهي تعني الهدف الرئيسي للتفوق والتمايز , وبوصفه احد الأبعاد المهمة واللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية ,

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (21) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₂₁ (الإسهام في الحصول على أفضل موقع تنافسي) (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.22) , مما يعني أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن تسهم الريادة في حصول المصرف على أفضل موقع تنافسي من خلال غلق فجوة الأداء السلبية.

ب. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₂₂ (السعي في إشباع حاجات الأفراد) (0.74) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.23) , مما يعني وجود تقارب لأراء مديري الأقسام عن هذه الفقرة، أي أن المصرف يسعى إلى تحقيق الريادة من خلال إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء والتميز وسرعة الانجاز .

ج. أما الوسط الحسابي للفقرة C₂₃ (الريادة إمكنية التفوق والإبداع) فقد كان (0.74) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.21) ، وهذا يعني وجود اهتمام متقارب من قبل أفراد العينة عن هذه الفقرة، أي أن الريادة توفر إمكنية التفوق والإبداع والتجديد والتفرد في الأداء بالتوجه نحو تقديم أفضل الخدمات المصرفية المميزة بأقل كلفة ممكنة .

د. كان للفقرة C₂₄ (معرفة وتكامل الفرص والموارد المتاحة) الوسط حسابي قدره (0.72) وهو أكبر من الوسط الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.26), مما يدل على أن إجابات العينة كانت متقاربة عن هذه الفقرة، أي أنه من الضروري أن تقود ريادية المصرف نحو معرفة وتكامل الفرص والموارد المتاحة لخلق ممارسات جديدة.

هـ. أما الوسط الحسابي للفقرة C₂₅ (القيام بوضع استراتيجيات للريادة) فقد كان (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.23)، وهذا يعني أن مديري الأقسام يدركون أهمية أن تقاد إدارة المصرف بوضع إستراتيجيات للريادة وضرورة البحث عن الفرص واقتناصها واكتشاف الأسواق الجديدة.

2.التوجه نحو الجودة X₂₂ :-

يبين جدول (21) أن الوسط الحسابي الكلي لبعء التوجه نحو الجودة كان (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23) ، مما يدل على اهتمام أفراد العينة بهذا البعد، أي أن بُعد التوجه نحو الجودة يعد واضحاً لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك لإدراكهم أهمية التوجه نحو الجودة بوصفه احد الأبعاد المهمة واللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية ، وهذا يعني أنها إحدى الركائز المهمة التي تستخدمها المنظمة لكسب رضا زبائنها في السوق وتقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية وتصميم خدمات جديدة تفوق المنافسين والتركيز على تلبية احتياجات ورغبات الزبون من خلال الجهود التسويقية المتكاملة وأجراء بحوث السوق ، ولتحقيق توقعات الزبون وتجاوزها والتفوق على المنظمات ، وهذا ما تعكسه نتائج جدول (21) التي يمكن توضيحها بالآتي :-

أ. أن الوسط الحسابي للفقرة C₂₆ (تقديم خدمات مصرفية متفوقة) بلغ (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وانحرافها المعياري بلغ (0.25) ، وهذا يدل على إن إدارة المصارف المبحوثة تهتم بأداء زبائنها من خلال تصميم وتقديم خدمات مصرفية تفوق ما يقدمه المنافسون.

ب. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₂₇ (تلبية حاجات ورغبات الزبائن) (0.72) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.25)، مما يدل على اهتمام مديري الأقسام في المصارف المبحوثة وأدركهم لأهمية الخدمات المقدمة وذات الجودة العالية.

ج. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة C₂₈ (تقديم خدمات تفوق التوقعات) (0.74) وهو أكبر من الوسط الفرضي، كما بلغ انحرافها المعياري (0.2) ، أي أن المصرف يسعى دائماً إلى تقديم خدمات مصرفية تفوق توقعات الزبون وطموحاته

د. أما الوسط الحسابي للفقرة C₂₉ (بذل جهود تسويقية) فقد بلغ (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.22) ، مما يدل على اهتمام أفراد العينة بفقرات الاستبانة لهذا البعد ، مما يؤكد على إن إدارة المصرف تركز على بذل جهود تسويقية متكاملة لتحقيق توقعات الزبون للخدمة أو تتجاوزها بما يتناسب مع أهداف وإستراتيجيات المصرف.

هـ. وكان الوسط الحسابي للفقرة C₃₀ (اللجوء لمطابقة جودة الخدمة) (0.75) وهو أكبر من الوسط الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23)، وهذه النتائج تشير إلى إن إدارة المصرف تلجأ إلى مطابقة جودة خدماتها من خلال مقارنتها مع خدمات المنظمات المنافسة الأخرى .

3. رضا الزبون X₂₃ :

يتضح لنا من الجدول (21) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لبعد رضا الزبون بلغ (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، والانحراف المعياري بلغ (0.22)، مما يدل على أن إجابات العينة كانت متقاربة عن هذا البعد ، وهذا يعني أن بُعد رضا الزبون يعد واضحاً لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك لإدراكهم الواضح لأهمية مراعاة رضا الزبون بوصفه احد الإبعاد المهمة واللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية ، إذ يتم الاعتماد على رضا الزبون لضمان البقاء والنمو للمصارف ، وهو مؤشر مهم يدل على حيوية المنظمة ويقود إلى زيادة الأرباح والتفوق مقارنة بالمنظمات الريادية ، وهذا ما تعكسه نتائج جدول (21) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₃₁ (الرغبة في معرفة ردود أفعال الزبائن عن الخدمة) (0.76) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.2)، وذلك يعني إن مديري الأقسام يرغبون في إدراك أهمية اعتماد رضا الزبون في معرفة ردود أفعال زبائنه اتجاه الخدمات المقدمة إليهم وتقديم كل ما هو جديد ومميز من الخدمات المصرفية .

ب. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة C₃₂ (العمل على إرشاد وتعليم الزبائن) (0.71) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.25)، مما يدل على أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يسعون في إرشاد وتعليم الزبائن لكيفية الاستفادة من الخدمات المقدمة بشكل متواصل.

ج. أما الوسط الحسابي للفقرة C₃₃ (اعتماد نظام الشكاوى ومقترحات الزبائن) فقد كان (0.76) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.2)، وهذه النتائج تدل على سعي إدارة المصارف في توفير نظام الشكاوى لمعرفة مقترحات الزبون واستفساراته ومن خلالها تحقيق رضاه وقناعته تجاه الخدمة المقدمة .

د. وكان الوسط الحسابي (0.75) للفقرة C₃₄ (السعي في إدخال البهجة والسرور في نفوس الزبائن) ، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.23) ، وهذه النتائج تدل على سعي إدارة المصرف في إدخال البهجة والسرور في نفوس الزبائن من خلال تقديم خدمات تفوق التوقعات وصولاً لإسعاد الزبون .

هـ. كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₃₅ (السعي الإجراء المسوحات الدورية) (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وكان الانحراف المعياري (0.23) ، وهذه النتائج تدل على سعي مديري الأقسام في المصارف المبحوثة باتجاه تقييم أداء إدارة المصرف من خلال إجراء المسوحات الدورية المتمثلة بفتح فروع إضافية في المناطق غير المغطاة بالخدمة للتعرف على مستوى رضا الزبائن .

4.التحسين المستمر X₂₄ :-

يبين جدول (21) أن الوسط الحسابي الكلي لبعث التحسين المستمر كان (0.76) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.21) ، مما يدل على وجود اهتمام متقارب لإفراد عينة المصارف المبحوثة عن فقرات الاستبانة والخاصة بهذا البعد ، أي أن بعث التحسين المستمر يعد واضحاً لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك لإدراكهم أهمية التحسين المستمر للخدمات بوصفه احد الأبعاد المهمة واللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية ، وهذا يعني أنها إحدى الركائز المهمة التي تستخدمها المنظمة لتصميم وإدارة لكل مظهر من مظاهر المنظمة سعياً في الوصول إلى هدفها الأساسي وهو الجودة وتتطلب دائماً توفير الفرص للاستثمار الأفضل للعمليات وباستطاعته أحداث تغييرات شاملة للأنشطة والوظائف التي تعكس تفوقها على المنظمات .

وهذا ما تعكسه نتائج جدول (21) التي يمكن توضيحها بالآتي :-

أ. أن الوسط الحسابي للفقرة C₃₆ (إتباع منهج ثابت في العمل) بلغ (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وانحرافها المعياري بلغ (0.22)، مما يدل على الرؤيا الواضحة لإفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة ، بعبارة أوضح يهتم مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة بإتباع منهج ثابت في العمل يتضمن تطوير خدماتها وممارساتها باستمرار في مجال الجودة الشاملة.

ب. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C37 (اللجوء لاعتماد التكنولوجيا الحديثة) (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.23)، وهذه النتائج تدل على سعي إدارة المصرف في إدخال التكنولوجيا الحديثة سعياً منها في التوجه نحو عالمية المصارف.

ج. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة C38 (التغيير وفق المتطلبات البيئية) (0.77) وهو أكبر من الوسط الفرضي، كما بلغ انحرافها المعياري (0.19) مما يدل على اهتمام متقارب لإفراد العينة بخصوص هذه الفقرة، أي أن إدارات المصارف تستهدف التغيير المستمر لأشكال خدماتها على وفق المتطلبات البيئية والحاجات المتغيرة للزبائن .

د. أما الوسط الحسابي للفقرة C39 (السعي لتطبيق الأداء المتميز) فقد بلغ (0.77) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.21)، مما يدل على الرؤيا الواضحة لإفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة ، ويعني هذا أن إدارة المصرف تركز على تحقيق عوامل النجاح من خلال تطبيق الأداء المتميز لجودة الخدمة المقدمة .

هـ. وكان الوسط الحسابي للفقرة C40 (البحث عن الطرق المتميزة) (0.75) وهو أكبر من الوسط الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.21)، وهذه النتائج تدل على سعي إدارة المصرف في البحث عن الطرق المتميزة لتحسين عملياتها مقارنة بالمنافسين.

ثالثاً : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد خدمة الزبون :ـ

ضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة عن أبعاد خدمة الزبون التي تم اعتمادها وهي (الاعتمادية Y₁، الاستجابة Y₂، الثقة والتوكيد Y₃، الملموسية Y₄، التعاطف Y₅) ، إذ يشير جدول (22) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد العينة المبحوثة لبعد خدمة الزبون .

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لخدمة الزبون الكلي (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وأن الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.23) وهذا يدل على أن إجابات العينة كانت متقاربة الاهتمام عن هذا البعد ، أي أن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً للزبون ، إذ كانت الأوساط الحسابية الموزونة لل فقرات (C₄₁ إلى الفقرات C₆₅) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، مما يعني أفراد العينة لديهم اهتمام كبير بهذه الفقرة،

الجدول (22) : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد خدمة الزبون

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الإجمالي	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة											الأسئلة	
			0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
0.25	0.70	74	2	0	2	4	5	6	6	10	13	16	10	C ₄₁	الاعتمادية
0.22	0.72	74	1	1	1	2	4	7	6	12	15	16	9	C ₄₂	
0.26	0.70	74	2	2	1	3	5	4	7	11	11	15	13	C ₄₃	
0.24	0.72	74	1	1	2	3	3	5	7	10	14	17	11	C ₄₄	
0.26	0.72	74	1	2	3	3	4	4	7	8	10	17	15	C ₄₅	
0.25	0.71	370	7	6	9	15	21	26	33	51	63	81	58	Y ₁	

0.21	0.75	74	0	0	2	1	5	5	7	11	12	18	13	C ₄₆	الاستجابة
0.24	0.75	74	1	2	1	2	4	3	6	9	14	17	15	C ₄₇	
0.26	0.70	74	1	2	2	3	6	5	7	8	13	15	12	C ₄₈	
0.25	0.73	74	1	2	2	2	4	4	8	8	12	16	15	C ₄₉	
0.24	0.73	74	1	2	1	1	5	6	6	11	12	16	13	C ₅₀	
0.24	0.73	370	4	8	8	9	24	23	34	47	63	82	68	Y ₂	
0.25	0.7	74	0	2	3	3	6	6	7	9	12	14	12	C ₅₁	الثقة والتوكيد
0.24	0.73	74	1	2	1	2	4	5	4	11	14	17	13	C ₅₂	
0.26	0.70	74	2	2	1	4	3	6	8	9	12	16	11	C ₅₃	
0.21	0.76	74	0	1	1	2	3	4	8	9	13	18	15	C ₅₄	
0.24	0.73	74	1	1	1	4	3	5	7	10	14	16	12	C ₅₅	
0.24	0.72	370	4	8	7	15	19	26	34	48	65	81	63	Y ₃	
0.23	0.75	74	1	1	2	2	2	5	6	10	14	17	14	C ₅₆	الملموسية
0.21	0.75	74	1	0	1	2	2	6	8	10	15	17	12	C ₅₇	
0.25	0.73	74	1	1	3	2	4	5	8	8	11	16	15	C ₅₈	
0.21	0.76	74	0	1	2	2	2	3	8	12	11	19	14	C ₅₉	
0.26	0.70	74	1	1	4	2	6	6	7	8	10	16	13	C ₆₀	
0.23	0.74	370	4	4	12	10	16	25	37	48	61	85	68	Y ₄	
0.21	0.74	74	1	0	1	1	6	4	8	12	14	15	12	C ₆₁	التعاطف
0.21	0.74	74	1	0	1	2	2	6	10	13	11	14	14	C ₆₂	
0.22	0.75	74	1	1	1	1	2	5	7	12	14	17	13	C ₆₃	
0.2	0.76	74	0	0	1	1	5	6	6	12	13	16	14	C ₆₄	
0.22	0.75	74	1	1	1	2	2	4	6	13	17	15	12	C ₆₅	
0.21	0.75	370	4	2	5	7	17	25	37	62	69	77	65	Y ₅	
0.23	0.73	1480	23	28	41	56	97	125	175	256	321	406	322	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية .

والآتي شرح تفصيلي لآراء العينة المبحوثة عن كل بُعد من أبعاد خدمة الزبون ،
وذلك حسب النتائج الواردة في الجدول أعلاه :-

1. الاعتمادية Y₁ :-

من نتائج الجدول (22) يتضح لنا أن الوسط الحسابي الموزون الكلي للاعتمادية بلغ (0.71) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.25) ، أي أن الاعتمادية كبعد تعد واضحة لأفراد العينة المبحوثة وذلك لإدراكهم الواضح لها كونها احد الأساليب المهمة واللازمة لتحسين خدمة الزبون في المصارف، وبشكل مفصل فأن هذا يعني أن الإدارة تستخدم النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين

الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديمها , والنشاطات الجيدة لخدمة الزبون تركز على توجهات مقدم الخدمة ومواقفه المتمثلة بحسن المعاملة والاستجابة السريعة للزبون .

فمن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) يمكننا التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₄₁ (الحرص على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح) (0.70) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.25) وهذه النتائج تدل على حرص إدارة المصرف في أن تقدم الخدمات للزبائن بشكل دقيق وصحيح وثابت منذ المرة الأولى وتوفيرها على مدار 24 ساعة يومياً.

ب. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₄₂ (امتلاك قاعدة بيانات عن الزبائن) (0.72) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، وبلغ الانحراف المعياري (0.22) ، وهذا يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية أن امتلاك المصرف قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن يمكن الرجوع إليها عند الحاجة إليها بسهولة.

ج. أما الوسط الحسابي للفقرة C₄₃ (الحرص على دقة الخدمة) فقد كان (0.70) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.26)، مما يدل على اهتمام متقارب لإفراد العينة بخصوص هذه الفقرة، أي أن أفراد العينة يحرصون على دقة الخدمة التي وعدوا بها الزبائن من حيث الوقت والانجاز وخلوها من الأخطاء (العيوب) إلى أدنى ما يمكن.

د. كان للفقرة C₄₄ (توفر الثقة المتبادلة بين المصرف والزبائن) وسط حسابي قدره (0.72) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.24)، وهذه النتائج تدل على سعي إدارة المصرف في إدخال الثقة المتبادلة بين المصرف والزبائن بشأن أداء الموظفين وتقديمهم الخدمة بالشكل المطلوب.

هـ. أما الوسط الحسابي للفقرة C₄₅ (خلق انطباع جيد في ذهن الزبون) فقد كان (0.72) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.26)، مما يدل على اهتمام متقارب لإفراد العينة بخصوص هذه الفقرة، أي أن اللجوء إدارة المصرف لخلق انطباع جيد في ذهن الزبون عنها يهدف للاحتفاظ به ومعاودة شراءه.

2. الاستجابة Y₂ :-

يبين جدول (22) أن الوسط الحسابي الكلي للاستجابة كان (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.24) مما يدل على اهتمام

متقارب لإفراد العينة بخصوص هذه الفقرة ، وهذا يعني أن الاستجابة كأداة تعد واضحة لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك لإدراكهم الواضح لأهمية الاستجابة بوصفها احد الأدوات المهمة واللازمة لتحسين خدمة الزبون في المصارف، فالغرض من الاستجابة يكون معلوم ومفهوم بشكل جيد ومقبولة على نحو واسع ، فهي تساعد على جعل المصرف مركز لجذب الزبائن فضلاً عن المحافظة على الزبائن الحاليين ، والتعامل الجيد يعطي الزبون مؤشراً ايجابياً يقضي على حالة الشك التي يتعرض لها في الانتظار ، وهذا ما تعكسه نتائج جدول (22) التي يمكن توضيحها بالآتي:-

أ. أن الوسط الحسابي الموزون للفقرة C46 (سرعة تلبية الطلبات) بلغ (0.75) ، وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.21)، أي أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يسعون لتوافر السرعة في تلبية الطلبات والاحتياجات للزبائن وانجازها دون تأخر.

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C47 (امتلاك الرغبة في المساعدة الفورية للزبون) (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.24)، أي أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية امتلاك الرغبة في المساعدة الفورية للزبون وأن تكون الاستجابة وسيلة مساعدة لجذب الزبائن الجدد فضلاً عن المحافظة على الزبائن الحاليين والرغبة والاستعداد لتقديم المساعدة الفورية للزبائن كافة .

ج. وبلغ كل من الوسط الحسابي الموزون للفقرة C48 (اللجوء لحل المشاكل بسرعة) (0.70) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.26)، أي أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يهتمون بحل المشاكل بسرعة وتوفير حالة التناسق بين أداء الخدمة وكيفية التعامل و الإصغاء للزبون كوسيلة لتشجيع موظفو المصرف لخدمة أكبر عدد من الزبائن.

د. أما الوسط الحسابي الموزون للفقرة C49 (القيام بتوفير خدمات تتميز بالتكامل) فقد كان (0.73) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.25)، وهذا يعني أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن توفر الإدارة خدمات تتميز بالتكامل والمرونة لكافة الزبائن.

هـ. وكان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C50 (العمل على تقليص مدة انتظار الزبون) (0.73)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.24) ، وهذا يعني أن أفراد العينة يدركون أهمية العمل على تقليص مدة انتظار الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة.

3. الثقة والتوكيد Y₃ :

من خلال الجدول (22) يمكننا أن نرى أن الوسط الحسابي الموزون الكلي للثقة والتوكيد بلغ (0.72) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، وتعد الثقة والتوكيد أهم متغير لكونه الأكثر إسهاما في أغناء أبعاد خدمة الزبون ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.24) ، مما يدل على اهتمام متقارب لإفراد العينة عن هذا البعد ، أي أن الثقة والتوكيد تعد واضحة لأفراد العينة المبحوثة وذلك لإدراكهم الواضح لأهميتها بوصفها احد الأدوات المهمة واللازمة لتحسين خدمة الزبون في المصارف ، أي أن الثقة والتوكيد تعبير عن مستوى معرفة العاملين ومقدرتهم على تقديم الخدمة والتي تعكس قدرة وقابلية المنظمة والعاملين على خلق الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون ، وهذا ما تعكسه نتائج جدول (22) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C51 (القدرة على كسب ثقة الزبائن) (0.7) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، والانحراف المعياري (0.25) ، مما يدل على اهتمام مديري الأقسام في المصارف المبحوثة وأدركهم لأهمية امتلاك القدرة على خلق وكسب ثقة زبائنه بما يقدمه من خدمات مصرفية مميزة على المدى البعيد.

ب. وبلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C52 (تقديم خدمات خالية من الشك للزبون) (0.73) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، والانحراف المعياري (0.24) ، أي أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن تقدم إدارة المصرف للزبون خدمات خالية من الخطورة والشك وعلى قدر كبير من الأمان أثناء العمل.

ج. أما الوسط الحسابي للفقرة C53 (تعد الثقة والتوكيد جوهر التعاملات) فقد كان (0.70) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.26)، وهذا يعني إن إدارة المصرف تدرك بأن الثقة والتوكيد في التعاملات كافة الجوهر الأساسي في بناء العلاقات التبادلية الناجحة مع الزبون .

د. وكان الوسط الحسابي للفقرة C54 (مقدم الخدمة يتمتع بالكفاءة) (0.76)، وهو أكبر من الوسط الفرضي، الانحراف المعياري (0.21) أي أن العينة المبحوثة تولي اهتمام كبير لاستخدام الإدارة مقدم الخدمة يتمتع بالكفاءة، الصدق، الأمانة الشخصية بالشكل الذي يحقق الثقة والاطمئنان لدى الزبون بالمصرف.

هـ. كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة C55 (الحرص على عدم كشف أسرار الزبون) (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، والانحراف المعياري (0.24) ، وهذه النتائج تدل على إن إدارة المصارف المبحوثة تحرص على عدم كشف أسرار وخصوصيات الزبائن أمام الآخرين .

4. الملموسية Y₄ :-

يبين جدول (22) أن الوسط الحسابي الكلي للملموسية كان (0.74) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23) مما يدل على الاهتمام الواضح لإفراد العينة عن هذه البعد ، وهذا يعني أن الملموسية كأداة تعد واضحة لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك لإدراكهم الواضح لأهمية الملموسية بوصفها احد الأدوات المهمة واللازمة لتحسين خدمة الزبون في المصارف، فالغرض منها يشير إلى الإثبات المادي للخدمة من خلال محاولة مقدمي الخدمة تأكيد عناصرها التي تعطي انطبعا مادياً ملموساً عن الخدمة , وهذا ما يجعل الخدمة محددة ذهنياً عند الزبون, فضلاً عن العوامل الأخرى المؤثرة في الإحساس والشعور مثل الضوضاء ، وهذا ما تعكسه نتائج جدول (22) التي يمكن توضيحها بالآتي :-

أ. أن الوسط الحسابي الموزون للفقرة C56 (توفر الديكورات التي تبعث الأمل في نفوس الزبائن) بلغ (0.75)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23)، وهذا يعني إن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون بان الملموسية تعطي الزبائن تصوراً ذهنياً وتبعث الأمل في نفوسهم بسرعة وهي متمثلة بالأثاث والديكورات والمعدات و مظهر الموظفين اللائق .

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C57 (سهولة الوصول للمصرف) (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.21)، أي أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن يمتاز المصرف بموقع يسهل الوصول إليه ومناسب لكل الزبائن.

ج. وبلغ كل من الوسط الحسابي الموزون للفقرة C58 (توافر العدد الكافي من الموظفين) (0.73) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.25)، أي أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يهتمون بتوفير العدد الكافي من الموظفين من أجل تقديم الخدمة وإعطاءها أنطباعاً مادياً ملموساً من وجهة نظر الزبون.

د. أما الوسط الحسابي الموزون للفقرة C59 (توافر قنوات الاتصال مع الزبائن) فقد كان (0.76) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.21)، مما يدل على اهتمام مديري الأقسام في المصارف المبحوثة وأدركهم لأهمية توافر قنوات الاتصال مع الزبائن للتعرف على استفساراتهم ومقترحاتهم اتجاه الخدمة المقدمة.

هـ. وكان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C60 (توفير جميع وسائل الراحة إثناء الانتظار) (0.70) ، وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.26) ، وهذا يعني أن أفراد العينة يدركون أهمية أن تعمل إدارة المصرف على توفير جميع وسائل الراحة للزبون عند انتظاره للحصول على الخدمة .

5. التعاطف Y5 :

من خلال الجدول (22) يمكننا أن نرى أن الوسط الحسابي الموزون الكلي للتعاطف بلغ (0.75) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، ويعد التعاطف أهم بُعداً لكونه الأكثر إسهاماً في أغناء أبعاد خدمة الزبون ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.21)، مما يدل على الاهتمام الواضح لإفراد العينة عن هذه البعد ، أي أن التعاطف يعد بصورة واضحة لأفراد العينة المبحوثة وذلك لإدراكهم الواضح لأهميته بوصفه احد الأدوات المهمة واللازمة لتحسين خدمة الزبون في المصارف ، أي أن التعاطف يعد مقياس تركيز الخدمة على أساس فردي ، أي أبداء العناية به وخلق انطباع لدى كل فرد من متلقي الخدمة بأنه الأكثر أهمية داخل المنظمة ، وأنهم الحجر الأساس في رسم صورة لدى الزبائن ، وهذا ما تعكسه نتائج جدول (22) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C61 (توافر الاستعداد التام لدى الموظفين) (0.74) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، والانحراف المعياري (0.21)، وهذه النتائج تدل على سعي إدارة المصرف في توافر الاستعداد التام لدى الموظفين لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم.

ب. وبلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₆₂ (الحرص على تقديم أكثر من خدمة للزبون) (0.74) وهو أكبر من الوسط الفرضي ، والانحراف المعياري (0.21) ، مما يدل على الاهتمام الواضح من قبل أفراد العينة بفقرات الاستبانة عن هذا البعد ، أي أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يحرصون على تقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله أثناء العمل.

ج. أما الوسط الحسابي للفقرة C₆₃ (التعامل مع الزبون بعناية ولباقة) فقد كان (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.22) ، أي أن مديري الأقسام في المصارف المبحوثة يهتمون بتوفير الخدمات بشكل جيد للزبائن والتعامل معهم بلطف وعناية وبمستوى عالي من اللياقة والأدب .

د. وكان الوسط الحسابي للفقرة C₆₄ (تعاطف الموظفون مع الزبائن) (0.76) ، وهو أكبر من الوسط الفرضي، الانحراف المعياري (0.2) أي أن العينة المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً لتعاطف الموظفين مع الزبائن الجدد والعمل على جذب المزيد منهم ومن زبائن المصارف المنافسة.

هـ. كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₆₅ (السعي لإقامة علاقات طيبة مع الزبائن) (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، والانحراف المعياري (0.22) ، وهذه النتائج تدل على سعي إدارة المصرف على إقامة علاقة طيبة مع الزبائن .

المبحث الثاني

تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد 157

أولاً : تحليل واختبار علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبون بأبعادها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى) 157

ثانياً : تحليل واختبار علاقة الارتباط بين المقارنة المرجعية وخدمة الزبون بأبعادها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)..... 170

ثالثاً : تحليل واختبار علاقة الارتباط المتعدد بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع وخدمة الزبون (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة) 183

تمهيد

يهد

◆

والمقارنه المرجعيه) والمليعر المعتمد (خدمه الزبون) باستخدام معامل الارتباط البسيط ,

ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (t) ، ولتحقيق هذا الهدف لابد

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية والفرضيات المنبثقة عن كل منها.

◆ قياس علاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقلين (التوضيحيين) (إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية) بشكل مجتمع والمتغير المعتمد (خدمة الزبون)، باستخدام معامل الارتباط المتعدد واختبار (F) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغيرات ، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسة الثالثة .

وبناءً على ما تقدم، سيتم تحقيق أهداف المبحث من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسة ، وكما يأتي :-

أولاً : تحليل واختبار علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبون بأبعادها (اختبار الفرضية الرئيسة الأولى) :-

بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية , الاستجابة , الثقة والتوكيد , الملموسية , التعاطف) " ، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H0) "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الموارد البشرية وخدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية , الاستجابة , الثقة والتوكيد , الملموسية , التعاطف) " .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين التركيز على الموارد البشرية (X₁₁) وخدمة الزبون (Y) بأبعادها (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅)، إذ يوضح جدول (23) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₁₁) و(Y) قد بلغت (0.72) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التركيز على الموارد البشرية وخدمة الزبون ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.86) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)،

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

هذا يعني أن التركيز على الموارد البشرية يساعد الإدارة على تطوير وإنتاج خدمات مميزة لزيائنها مما يسهم في تحسين خدمة الزبون.

الجدول (23) : نتائج علاقات الارتباط بين التركيز على الموارد البشرية وخدمة الزبون بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.

أبعاد خدمة الزبون						خدمة الزبون (Y)	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	التعاطف Y ₅	الملموسية Y ₄	الثقة والتوكيد Y ₃	الاستجابة Y ₂	الاعتمادية Y ₁		
2.39	0.51	0.60	0.69	0.56	0.55	0.72	التركيز على الموارد البشرية X ₁₁
درجة الثقة	5.03	6.36	8.08	5.73	5.58	8.86	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 1% مع خدمة الزبون بأبعادها .						نوع العلاقة

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (23) النقاط الآتية :-

أ. أن معامل الارتباط البسيط بين (X₁₁) و (Y₁) البالغ (0.55) يدل على وجود علاقة ارتباط بين التركيز على الموارد البشرية والاعتمادية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.58) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي أن التركيز على الموارد البشرية له علاقة بتحسين خدمة الزبون من خلال الاعتمادية بوصفها من الأدوات التي تستخدمها الإدارة في النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة.

ب. كما أن معامل الارتباط البسيط بين (X₁₁) و (Y₂) البالغ (0.56) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التركيز على الموارد البشرية والاستجابة وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.73) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي أن التركيز على الموارد البشرية يحسن خدمة الزبون في المصارف لعلاقته بتحسين أداء الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات الزبون يقضي على حالة الشك التي يتعرض لها في الانتظار.

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

ج. أما معامل الارتباط البسيط بين (X_{11}) و (Y_3) فبلغ (0.69) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التركيز على الموارد البشرية والثقة والتوكيد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.08) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن بُعد التركيز على الموارد البشرية يحسن خدمة الزبون في المصارف لأنه تعبير عن مستوى معرفة العاملين ومقدرتهم على تقديم الخدمة التي تعكس قدرة الإدارة وقابليتها على خلق الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون وينبغي على الإدارة وضع حدود للتعامل أثناء العمل .

د. كما أن معامل الارتباط البسيط بين (X_{11}) و (Y_4) البالغ (0.60) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التركيز على الموارد البشرية والملموسية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.36) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن بُعد التركيز على الموارد البشرية يحسن خدمة الزبون في المصارف من خلال بُعد الملموسية المتمثلة بتوفير الديكورات والأثاث الذي يبعث السعادة في نفوس الزبائن .

هـ. أما معامل الارتباط البسيط بين (X_{11}) و (Y_5) فبلغ (0.51) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التركيز على الموارد البشرية والتعاطف وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.03) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن التركيز على الموارد البشرية يحسن خدمة الزبون في المصارف لأن إدارة المصرف تدرك أهمية الزبون وتحاول جاهدة تقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله أثناء العمل , فضلاً عن ذلك موظفو المصرف يتميزون بالاستعداد التام لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H_0) " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التركيز على الزبون وخدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية , الاستجابة , الثقة والتوكيد , الملموسية , التعاطف) "

ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بُعد التركيز على الزبون (X_{12}) وخدمة الزبون

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

(Y) بأبعادها $(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5)$ ، إذ يوضح جدول (24) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{12}) و (Y) قد بلغت (0.78) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التركيز على الزبون وخدمة الزبون ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.81) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن التركيز على الزبون وعدّه الهدف الأساس الذي تسعى له الإدارة من خلال تلبية طلباته واحتياجات والاهتمام به يساعد في تحسين خدمة الزبون .

الجدول (24): نتائج علاقات الارتباط بين التركيز على الزبون وخدمة الزبون بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.

أبعاد خدمة الزبون						خدمة الزبون (Y)	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	التعاطف Y_5	الملموسية Y_4	الثقة والتوكيد Y_3	الاستجابة Y_2	الاعتمادية Y_1		
2.39	0.57	0.63	0.82	0.58	0.57	0.78	التركيز على الزبون X_{12}
درجة الثقة	5.88	6.88	12.15	6.04	5.88	10.81	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 1% مع خدمة الزبون بأبعادها .						نوع العلاقة

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (24) النقاط الآتية :-

أ. أن معامل الارتباط البسيط بين (X_{12}) و (Y_1) البالغ (0.57) يدل على وجود علاقة ارتباط بين التركيز على الزبون والاعتمادية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.88) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن بُعد التركيز على الزبون له علاقة بتحسين خدمة الزبون من خلال الاعتمادية بوصفها من الأبعاد المهمة التي تستخدمها الإدارة التنفيذية لتحديد النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة.

ب. كما أن معامل الارتباط بين (X_{12}) و (Y_2) البالغ (0.58) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التركيز على الزبون والاستجابة ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.04) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) ، مما يعني أن بُعد التركيز

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

على الزبون له علاقة بتحسين خدمة الزبون في المصرف لعلاقته بتحسين أداء الخدمة المقدمة والقضاء على حالة الشك التي يتعرض لها الزبون إثناء انتظاره لاستلام الخدمة , والقضاء عليها من خلال سرعة الاستجابة لطلبات الزبون .

ج. أما معامل الارتباط بين (X_{12}) و (Y_3) فقد بلغ (0.82) وهو يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التركيز على الزبون والثقة والتوكيد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (12.15) كانت أكبر من قيمتها الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يؤكد على أن بُعد التركيز على الزبون يحسن خدمة الزبون في المصارف من خلال بُعد الثقة والتوكيد لأنه يعبر عن مستوى معرفة العاملين وإدراكهم لأهمية التعامل مع الزبون من خلال تقديم الخدمة له التي تعكس قدرة الإدارة وقابليتها على خلق الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون وعلى الإدارة وضع حدود للتعامل أثناء العمل والحد من العلاقات غير جيدة بين الموظفين والزبائن مثل : الرشوة وغيرها .

د. كما أن معامل الارتباط البسيط بين (X_{11}) و (Y_4) البالغ (0.63) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التركيز على الزبون والملموسية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.88) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي أن التركيز على الزبون يحسن خدمة الزبون في المصارف من خلال بُعد الملموسية المتمثلة بتوفير الديكورات والأثاث الذي يبعث السعادة في نفوس الزبائن .

هـ. أما معامل الارتباط البسيط بين (X_{11}) و (Y_5) فبلغ (0.57) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التركيز على الزبون والتعاطف وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.20) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي أن التركيز على الزبون يحسن خدمة الزبون في المصارف لأن إدارة المصرف تدرك أهمية الزبون وتحاول جاهدة تقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله أثناء العمل , فضلاً عن ذلك موظفو المصرف يتميزون بالاستعداد التام لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التخطيط الاستراتيجي وخدمة الزبون بأبعدها (الاعتمادية , الاستجابة , الثقة والتوكيد , الملموسية , التعاطف) " .

ولقبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (X_{13}) وخدمة الزبون (Y) بأبعدها (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5)، إذ يوضح الجدول (25) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{13}) و (Y) قد بلغت (0.71) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وخدمة الزبون، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.78) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة التنفيذية على وضع واستخدام خطط ورؤيا مستقبلية لواقع المصرف وطبيعة الخدمات المقدمة وإمكانية تطوير الخدمات القائمة وابتكار خدمات جديدة تساعد على تحسين خدمة الزبون .

الجدول (25): نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وخدمة الزبون بأبعدها مع قيم (t) المحسوبة.

أبعاد خدمة الزبون						خدمة الزبون (Y)	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	التعاطف Y_5	الملموسية Y_4	الثقة والتوكيد Y_3	الاستجابة Y_2	الاعتمادية Y_1		
2.39	0.56	0.58	0.75	0.55	0.46	0.71	التخطيط الاستراتيجي X_{13}
درجة الثقة	5.73	6.04	9.62	5.58	4.39	8.78	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 1% مع خدمة الزبون بأبعدها .						نوع العلاقة

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (25) النقاط الآتية :-

أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{13}) و (Y_1) قد بلغت (0.46) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والاعتمادية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.39) أكبر من قيمتها الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي له علاقة بتحسين خدمة الزبون من خلال الاعتمادية بوصفها من الأبعاد المهمة التي تستخدمها الإدارة

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

التففيذية لتحديد النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة.

ب. كما أن معامل الارتباط بين (X_{13}) و (Y_2) بلغ (0.55) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي و الاستجابة وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.58) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي له علاقة بتحسين خدمة الزبون في المصرف لعلاقته بعد الاستجابة من خلال تحسين أداء الخدمة المقدمة والقضاء على حالة الشك التي يتعرض لها الزبون إثناء انتظاره لاستلام الخدمة ، والقضاء عليها من خلال سرعة الاستجابة لطلبات الزبون .

ج. أما معامل الارتباط بين (X_{13}) و (Y_3) فقد بلغ (0.75) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والثقة والتوكيد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.62) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يؤكد على أن التخطيط الاستراتيجي يحسن خدمة الزبون في المصارف من خلال بعد الثقة والتوكيد لأنه يعبر عن مستوى معرفة العاملين وإدراكهم لأهمية التعامل مع الزبون من خلال تقديم الخدمة له التي تعكس قدرة الإدارة وقابليتها على خلق الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون وعلى الإدارة وضع حدود للتعامل أثناء العمل والحد من العلاقات غير جيدة بين الموظفين والزبائن مثل : الرشوة وغيرها.

د. كما أن معامل الارتباط البسيط بين (X_{13}) و (Y_4) البالغ (0.58) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والملموسية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.04) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي أن التخطيط الاستراتيجي يحسن خدمة الزبون في المصارف لعلاقته بتحسين أداء المصرف من خلال الخطط والسياسات التي يضعها كمنطلق أساس لمزاولة العمل ورسم الصورة الذهنية للمصرف من وجهة نظر الزبون عن طريق بعد الملموسية القائم على توفير الديكورات والأثاث الذي يبعث السعادة في نفوس الزبائن .

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

هـ. أما معامل الارتباط البسيط بين (X_{14}) و (Y_5) فبلغ (0.56) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والتعاطف وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.73) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي أن التخطيط الاستراتيجي يحسن خدمة الزبون في المصارف لأن إدارة المصرف تدرك أهمية الزبون وتحاول جاهدة تقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله أثناء العمل , فضلاً عن ذلك فإن موظفو المصرف يتميزون بالاستعداد التام لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة وخدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية , الاستجابة , الثقة والتوكيد , الملموسية , التعاطف) " .

ولقبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بُعد القيادة (X_{14}) وخدمة الزبون (Y) بأبعادها $(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5)$ ، إذ يوضح الجدول (26) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{14}) و (Y) قد بلغت (0.73) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة وخدمة الزبون ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.15) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن القيادة يساعد الإدارة التنفيذية على وضع واستخدام أبعاد جودة الخدمة وتوجيهها بالاتجاه الصحيح تساعد على تحسين خدمة الزبون .

الجدول (26) : نتائج علاقات الارتباط بين القيادة وخدمة الزبون بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.

أبعاد خدمة الزبون						خدمة الزبون (Y)	المتغير المتعدد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	التعاطف Y_5	الملموسية Y_4	الثقة والتوكيد Y_3	الاستجابة Y_2	الاعتمادية Y_1		
2.39	0.54	0.58	0.78	0.48	0.57	0.73	القيادة X_{14}

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

قيمة (t) المحسوبة	9.15	5.88	4.64	10.57	6.04	5.44	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 1% مع خدمة الزبون بأبعادها .						0.99

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

كما يلاحظ من الجدول (26) النقاط الآتية :-

أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{14}) و (Y_1) قد بلغت (0.57) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد القيادة والاعتمادية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.88) أكبر من قيمتها الجدولية (2.39) ، وهذا يعني أن القيادة لها علاقة بتحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الاعتمادية بوصفها من الأبعاد التي تستخدمها الإدارة في النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة.

ب. كما أن معامل الارتباط بين (X_{14}) و (Y_2) بلغ (0.48)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة و الاستجابة وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.64) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يدل على أن بُعد القيادة لها علاقة بتحسين خدمة الزبون في المصرف لعلاقته ببُعد الاستجابة من خلال التوجيهات والتحفيز المتواصل لتحسين أداء الخدمة المقدمة والقضاء على حالة الشك التي يتعرض لها الزبون أثناء انتظاره لاستلام الخدمة ، والقضاء عليها من خلال سرعة الاستجابة لطلبات الزبون .

ج. أما معامل الارتباط بين (X_{14}) و (Y_3) فقد بلغ (0.78) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة والثقة والتوكيد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.57) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يؤكد أن القيادة تسهم في توجيه الموظفين والتأثير فيهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الصحيح ، يحسن خدمة الزبون في المصارف من خلال بُعد والثقة والتوكيد لأنه يعبر عن مستوى معرفة العاملين وإدراكهم لأهمية التعامل مع الزبون من خلال تقديم الخدمة له التي تعكس قدرة الإدارة وقابليتها على خلق الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون وعلى الإدارة وضع حدود للتعامل أثناء العمل.

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

د. كما أن معامل الارتباط بين (X_{14}) و (Y_4) بلغ (0.58) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة والملموسية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.04) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يدل على أن بُعد القيادة يسهم في أحداث تغييرات جذرية هائلة في كل النشاطات والأعمال ، وبالتالي تؤدي إلى تحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الملموسية بتوفير الديكورات والأثاث الذي يبعث السعادة في نفوس الزبائن .

هـ. أما معامل الارتباط بين (X_{14}) و (Y_5) فقد بلغ (0.54) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة والتعاطف وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.44) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يؤكد أن بُعد القيادة يحسن خدمة الزبون في المصارف من خلال بُعد التعاطف ، ولأن إدارة المصرف تدرك أهمية الزبون وتحاول جاهدة تقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله أثناء العمل ، فضلاً عن ذلك موظفو المصرف يتميزون بالاستعداد التام لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم .

فضلاً عن ذلك لذلك يمكن توضيح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبون وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط ، من خلال جدول (27):

الجدول (27) : ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبون

ترتيب قوة العلاقة	خدمة الزبون Y	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل الأول	
الأول	0.78	التركيز على الزبون (X_{12})	القيادة الخدمة
الثاني	0.73	القيادة (X_{14})	

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

الثالث	0.72	التركيز على الموارد البشرية (X ₁₁)
الرابع	0.71	التخطيط الاستراتيجي (X ₁₃)

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (27) ما يأتي :-

- أن التركيز على الزبون (X₁₂) جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع خدمة الزبون (Y) ، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.78) .
- احتل القيادة (X₁₄) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع خدمة الزبون (Y) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.73) .
- فيما احتل التركيز على الموارد البشرية (X₁₁) المرتبة الثالثة من حيث قوة العلاقة مع خدمة الزبون (Y) ، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.72) .
- كما احتل التخطيط الاستراتيجي (X₁₃) المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة علاقة الارتباط مع خدمة الزبون (Y) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.71) .

5 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :-

أما في ما يخص الفرضية الرئيسية الأولى فعلى الرغم من رفض الفرضيات الأربعة الفرعية المنبثقة عنها ، إلا أنه يمكننا التحقق من قبولها أو عدم قبولها بالطريقة نفسها التي استخدمت في الفرضيات الفرعية ، إذ يوضح جدول (28) أن معامل الارتباط البسيط بين (X₁) و(Y) قد بلغ (0.85) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبون ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (14.05) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تساعد في تحسين خدمة الزبون بشكل ملحوظ وإدراكاً لأهمية الجودة في القطاع المصرفي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية.

الجدول(28):نتائج علاقات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبون بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.

أبعاد خدمة الزبون						خدمة الزبون (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	التعاطف Y ₅	الملموسية Y ₄	الثقة والتوكيد Y ₃	الاستجابة Y ₂	الاعتمادية Y ₁		

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

2.39	0.63	0.69	0.88	0.63	0.62	0.85	إدارة الجودة الشاملة X_1
درجة الثقة	6.88	8.08	15.72	6.88	6.70	14.05	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات معنوية عند المستوى 1% مع خدمة الزبون بأبعادها .						نوع العلاقة

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (28) النقاط الآتية :-

أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_1) و (Y_1) البالغة (0.62) تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والاعتمادية ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.70) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، هذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة وبشكل عام لها علاقة بتحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الاعتمادية بوصفها من الأبعاد التي تستخدمها الإدارة في النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة.

ب. كما أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_1) و (Y_2) والبالغة (0.63) تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والاستجابة ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.88) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة بتحسين أداء الموظفين الحاليين وجذب كوادر جديدة ومتميزة وتدريبهم لكيفية أداء الخدمة مما يسهم في تحسين خدمة الزبون في المصرف من حيث بُعد الاستجابة سعياً في تحسين أداء الخدمة المقدمة والقضاء على حالة الشك التي يتعرض لها الزبون أثناء انتظاره لاستلام الخدمة ، والقضاء عليها من خلال سرعة الاستجابة لطلبات الزبون .

ج. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_1) و (Y_3) فقد بلغت (0.88)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والثقة والتوكيد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (15.72) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

تدريب العاملين وتنمية إدراكهم ومعرفتهم لأهمية التعامل مع الزبون من خلال تقديم الخدمة له التي تعكس بُعد الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون وعلى الإدارة وضع حدود للتعامل أثناء العمل والحد من العلاقات غير جيدة بين الموظفين والزبائن مثل : الرشوة وغيرها.

د. كما أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_1) و (Y_4) والبالغة (0.69) تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والملموسية ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.08) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة بتحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الملموسية بتوفير الديكورات والأثاث الذي يبعث السعادة في نفوس الزبائن .

هـ. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_1) و (Y_5) فقد بلغت (0.63) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والتعاطف وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.88) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة تحسن خدمة الزبون في المصارف لأن إدارة المصرف تدرك أهمية الزبون وتحاول جاهدة تقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله أثناء العمل ، فضلاً عن ذلك موظفو المصرف يتميزون بالاستعداد التام لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم واحتياجاتهم .

ثانياً : تحليل واختبار علاقة الارتباط بين المقارنة المرجعية وخدمة الزبون بأبعدها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية) .

بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقارنة المرجعية وخدمة الزبون بأبعدها (الاعتمادية, الاستجابة , الثقة والتوكيد , الملموسية , التعاطف) " ، لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها ، وعلى النحو الآتي :-

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد السعي نحو الريادة وخدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية , الاستجابة , الثقة والتوكيد , الملموسية , التعاطف) " .

ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بُعد السعي نحو الريادة (X_{21}) وخدمة الزبون (Y) بأبعادها (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5)، إذ يوضح جدول (29) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{21}) و (Y) قد بلغت (0.86) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد السعي نحو الريادة وخدمة الزبون ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (14.66) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني أن المصارف المبحوثة تهتم ببُعد السعي نحو الريادة لأهميته في مساعدة الإدارة على وضع واستخدام أساليب متطورة من الشريك المقارن (المنظمات الريادية) مما أسهم في تحسين خدمة الزبون .

الجدول (29): نتائج علاقات الارتباط بين بُعد السعي نحو الريادة وخدمة الزبون بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

أبعاد خدمة الزبون						خدمة الزبون (Y)	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	التعاطف Y_5	الملموسية Y_4	الثقة والتوكيد Y_3	الاستجابة Y_2	الاعتمادية Y_1		
2.39	0.66	0.70	0.84	0.67	0.61	0.86	السعي نحو الريادة X_{21}
درجة الثقة	7.45	8.31	13.13	7.65	6.53	14.66	قيمة (t) المحسوبة

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع خدمة الزبون بأبعادها .	نوع العلاقة
------	--	-------------

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من جدول (29) النقاط الآتية :-

أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{21}) و (Y_1) بلغت (0.61) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد السعي نحو الريادة والاعتمادية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.53) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يعني أن بُعد السعي نحو الريادة له علاقة بتحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الاعتمادية بوصفها من الأبعاد التي تستخدمها الإدارة في النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة.

ب. كما أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{21}) و (Y_2) بلغت (0.67) مما يدل على أن وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد السعي نحو الريادة والاستجابة ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.65) أكبر من القيمة الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يدل على علاقة بُعد السعي نحو الريادة في تحسين خدمة الزبون في المصرف من حيث تحسين أداء الخدمة المقدمة والقضاء على حالة الشك التي يتعرض لها الزبون أثناء انتظاره لاستلام الخدمة ، والقضاء عليها من خلال سرعة الاستجابة لطلبات الزبون .

ج. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{21}) و (Y_3) فقد بلغت (0.84) وهي تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين السعي نحو الريادة والثقة والتوكيد ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (13.13) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يؤكد أن بُعد السعي نحو الريادة يساعد الإدارة للتعرف على أهمية التعامل مع الزبون من خلال تقديم الخدمة له التي تعكس بُعد الثقة والقناعة وكسب

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

الاطمئنان لدى الزبون وعلى الإدارة وضع حدود للتعامل أثناء العمل والحد من العلاقات غير جيدة بين الموظفين والزبائن مثل : الرشوة وغيرها.

د. كما أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{21}) و (Y_4) بلغت (0.70) مما يدل على أن وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد السعي نحو الريادة والملموسية ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.31) أكبر من القيمة الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يدل على علاقة بُعد السعي نحو الريادة بتحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الملموسية بتوفير الديكورات والأثاث الذي يبعث السعادة في نفوس الزبائن .

هـ. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{21}) و (Y_5) فقد بلغت (0.66) وهي تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد السعي نحو الريادة والتعاطف ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.45) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يؤكد أن بُعد السعي نحو الريادة يسعى لتقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله أثناء العمل على غرار المصارف المنافسة ، فضلاً عن ذلك فأن موظفو المصرف يتميزون بالاستعداد التام لإعارة الأئبناه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H_0) والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التوجه نحو الجودة وخدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية , الاستجابة , الثقة والتوكيد , الملموسية , التعاطف) " .

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

ولقبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بُعد التوجه نحو الجودة (X_{22}) وخدمة الزبون (Y) بأبعادها (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) ، إذ يوضح جدول (30) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{22}) و (Y) قد بلغت (0.80) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التوجه نحو الجودة وخدمة الزبون ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (11.34) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني أن المصارف المبحوثة تهتم ببُعد التوجه نحو الجودة لأهميته في مساعدة الإدارة في تحسين خدمة الزبون لكونه يعد أحد الركائز المهمة التي تستخدمها المصارف لكسب رضا زبائنها في السوق وتقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية وتصميم خدمات جديدة تفوق المنافسين والتركيز على تلبية احتياجات ورغبات الزبون من خلال الجهود التسويقية المتكاملة وأجراء بحوث السوق، ولتحقيق توقعات الزبون وتجاوزها والتفوق على المصارف المنافسة الأخرى .

الجدول (30): نتائج علاقات الارتباط بين بُعد التوجه نحو الجودة وخدمة الزبون بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة.

أبعاد خدمة الزبون						خدمة الزبون (Y)	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	التعاطف Y_5	الملموسية Y_4	الثقة والتوكيد Y_3	الاستجابة Y_2	الاعتمادية Y_1		
2.39	0.64	0.62	0.79	0.63	0.54	0.80	التوجه نحو الجودة X_{22}
درجة الثقة	7.06	6.70	10.93	6.88	5.44	11.34	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع خدمة الزبون بأبعادها .						نوع العلاقة

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (30) النقاط الآتية :-

أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{22}) و (Y_1) بلغت (0.54) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التوجه نحو الجودة والاعتمادية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.44) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يعني أن بُعد التوجه نحو الجودة له علاقة بتحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الاعتمادية بوصفها من الأبعاد التي تستخدمها الإدارة في

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة.

ب. كما أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{22}) و (Y_2) بلغت (0.63) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التوجه نحو الجودة والاستجابة ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.88) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يدل على علاقة بُعد التوجه نحو الجودة بتحسين خدمة الزبون في المصرف بتطبيق بُعد الاستجابة من حيث تحسين أداء الخدمة المقدمة والقضاء على حالة الشك التي يتعرض لها الزبون إثناء أنتظاره لاستلام الخدمة، والقضاء عليها من خلال سرعة الاستجابة لطلبات الزبون .

ج. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{22}) و (Y_3) فقد بلغت (0.79) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التوجه نحو الجودة والثقة والتوكيد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.93) أكبر قيمة من (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني أن بُعد التوجه نحو الجودة له أهمية في تحقيق التعامل مع الزبون من خلال تقديم الخدمة له بالجودة العالية التي تعكس بُعد الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون وعلى الإدارة وضع حدود للتعامل أثناء العمل والحد من العلاقات غير جيدة بين الموظفين والزبائن مثل : الرشوة وغيرها .

د. كما أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{22}) و (Y_4) بلغت (0.62) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التوجه نحو الجودة والملموسية ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.70) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يدل على علاقة بُعد التوجه نحو الجودة بتحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الملموسية بتوفير الديكورات والأثاث الذي يبعث السعادة في نفوس الزبائن .

هـ. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{22}) و (Y_5) فقد بلغت (0.64) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التوجه نحو الجودة والتعاطف ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.06) أكبر قيمة من (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني أن بُعد التوجه نحو الجودة من خلال بُعد التعاطف يسعى لتقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

أثناء العمل على غرار المصارف المنافسة , فضلاً عن ذلك موظفو المصرف يتميزون بالاستعداد التام لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H_0) والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رضا الزبون وخدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية , الاستجابة , الثقة والتوكيد , الملموسية , التعاطف) " .

ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بُعد رضا الزبون (X_{23}) وخدمة الزبون (Y) بأبعادها (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) , إذ يوضح جدول (31) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{23}) و (Y) قد بلغت (0.80)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين رضا الزبون وخدمة الزبون ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (11.62) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني أن بُعد رضا الزبون يسعى لتحقيق توقعات الزبون وتجاوزها والتفوق على المصارف المنافسة الأخرى من خلال تلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية مما يسهم في تحسين خدمة الزبون

الجدول (31): نتائج علاقات الارتباط بين بُعد رضا الزبون وخدمة الزبون بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	أبعاد خدمة الزبون					خدمة الزبون (Y)
		الاعتمادية Y ₁	الاستجابة Y ₂	الثقة والتوكيد Y ₃	الملموسية Y ₄	التعاطف Y ₅	
رضا الزبون X ₂₃	قيمة (t) المحسوبة	0.55	0.63	0.85	0.65	0.57	0.80
قيمة (t) المحسوبة	درجة الثقة	5.58	6.88	13.69	7.25	5.88	11.62
نوع العلاقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع خدمة الزبون بأبعادها .					0.99

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (31) النقاط الآتية :-

أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{23}) و(Y_1) بلغت (0.55) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين رضا الزبون والاعتمادية ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.58) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، هذا يعني أن بُعد رضا الزبون له علاقة بتحسين خدمة الزبون

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

من خلال الاعتمادية بوصفها من الأبعاد التي تستخدمها الإدارة في النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة.

ب. كما أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{23}) و (Y_2) بلغت (0.63) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين رضا الزبون والاستجابة ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة (6.88) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على علاقة بُعد رضا الزبون بتحسين خدمة الزبون في المصرف بتطبيق بُعد الاستجابة من حيث تحسين أداء الخدمة المقدمة والقضاء على حالة الشك التي يتعرض لها الزبون إثناء أنتظاره لاستلام الخدمة ، والقضاء عليها من خلال سرعة الاستجابة لطلبات الزبون.

ج. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{23}) و (Y_3) فقد بلغت (0.85) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين رضا الزبون والثقة والتوكيد ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (13.69) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني بُعد رضا الزبون له أهمية في تحقيق التعامل مع الزبون من خلال تقديم الخدمة له بالجودة العالية التي تعكس بُعد الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون وعلى الإدارة وضع حدود للتعامل أثناء العمل والحد من العلاقات غير جيدة بين الموظفين والزبائن مثل : الرشوة وغيرها.

د. كما أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{23}) و (Y_4) بلغت (0.65) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد رضا الزبون والملموسية ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة (7.25) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على علاقة بُعد رضا الزبون بتحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الملموسية بتوفير الديكورات والأثاث الذي يبعث السعادة في نفوس الزبائن .

هـ. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{23}) و (Y_5) فقد بلغت (0.57) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين رضا الزبون والتعاطف ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.88) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني أن بُعد رضا الزبون من خلال بُعد التعاطف يسعى لتقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله أثناء العمل على

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

غرار المصارف المنافسة , فضلاً عن ذلك موظفو المصرف يتميزون بالاستعداد التام لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التحسين المستمر وخدمة الزبون بأبعادها (الاعتمادية , الاستجابة , الثقة والتوكيد , الملموسية , التعاطف) " .

ولقبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بُعد التحسين المستمر (X_{14}) وخدمة الزبون (Y) بأبعادها (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) ، إذ يوضح الجدول (32) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{24}) و(Y) قد بلغت (0.75) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التحسين المستمر وخدمة الزبون ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة وبالباغة (9.68) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن بُعد التحسين المستمر يساعد الإدارة التنفيذية على وضع واستخدام أبعاد جودة الخدمة وتوجيهها بالاتجاه الصحيح من خلال تصميم المنتجات والخدمات بجودة عالية مع تحسين النشاطات والممارسات كافة بغية التفوق على المنافسين من المصارف الريادية مما يسهم في تحسين خدمة الزبون .

الجدول (32): نتائج علاقات الارتباط بين التحسين المستمر وخدمة الزبون بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

أبعاد خدمة الزبون						خدمة الزبون (Y)	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	التعاطف Y_5	الملموسية Y_4	الثقة والتوكيد Y_3	الاستجابة Y_2	الاعتمادية Y_1		
2.39	0.55	0.61	0.76	0.58	0.53	0.75	التحسين المستمر X_{24}

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

قيمة (t) المحسوبة	9.68	5.30	6.04	9.92	6.53	5.58	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 1% مع خدمة الزبون بأبعادها .						0.99

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

كما يلاحظ من الجدول (32) النقاط الآتية :-

أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{24}) و (Y_1) قد بلغت (0.53) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التحسين المستمر والاعتمادية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.30) أكبر من قيمتها الجدولية (2.39) ، وهذا يعني أن بُعد التحسين المستمر له علاقة بتحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الاعتمادية بوصفها من الأبعاد التي تستخدمها الإدارة في النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة.

ب. كما أن معامل الارتباط بين (X_{24}) و (Y_2) بلغ (0.58)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التحسين المستمر والاستجابة وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.04) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يدل على أن بُعد التحسين المستمر له علاقة بتحسين خدمة الزبون في المصرف لعلاقته ببُعد الاستجابة من خلال التوجيهات والتحفيز المتواصل لتحسين أداء الخدمة المقدمة والقضاء على حالة الشك التي يتعرض لها الزبون أثناء أنتظاره لاستلام الخدمة ، والقضاء عليها من خلال سرعة الاستجابة لطلبات الزبون .

ج. أما معامل الارتباط بين (X_{14}) و (Y_3) فقد بلغ (0.76) ، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التحسين المستمر والثقة والتوكيد وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.92) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يؤكد أن بُعد التحسين المستمر يحسن خدمة الزبون في المصارف من خلال بُعد الثقة والتوكيد لأنه يعبر عن مستوى معرفة العاملين وإدراكهم لأهمية التعامل مع الزبون من خلال تقديم الخدمة له التي تعكس قدرة الإدارة وقابليتها على

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

خلق الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون وعلى الإدارة وضع حدود للتعامل أثناء العمل والحد من العلاقات غير جيدة بين الموظفين والزبائن مثل : الرشوة وغيرها.

د. كما أن معامل الارتباط بين (X_{24}) و (Y_4) بلغ (0.61) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التحسين المستمر والملموسية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.53) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يدل على أن بُعد التحسين المستمر يسهم في احدث تغييرات جذرية هائلة في كل النشاطات والأعمال ، وبالتالي تؤدي إلى تحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الملموسية بتوفير الديكورات والأثاث الذي يبعث السعادة في نفوس الزبائن .

هـ. أما معامل الارتباط بين (X_{24}) و (Y_5) فقد بلغ (0.55) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين بُعد التحسين المستمر والتعاطف وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.58) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يؤكد أن بُعد التحسين المستمر يحسن خدمة الزبون في المصارف من خلال بُعد التعاطف ، ولأن إدارة المصرف تدرك أهمية الزبون وتحاول جاهدة تقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله أثناء العمل ، فضلاً عن ذلك موظفو المصرف يتميزون بالاستعداد التام لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم .

فضلاً عن ذلك يمكن توضيح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد المقارنة المرجعية السابقة الذكر وخدمة الزبون وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط التي يوضحها جدول (33):

الجدول (33) : ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد المقارنة المرجعية وخدمة الزبون

ترتيب قوة العلاقة	خدمة الزبون Y	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل الأول	
الأول	0.86	السعي نحو الريادة (X_{21})	٥ ، ٦

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

الثاني	0.80	التوجه نحو الجودة (X_{22})
الثاني	0.80	رضا الزبون (X_{23})
الثالث	0.75	التحسين المستمر (X_{24})

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (33) ما يأتي :-

- أن السعي نحو الريادة (X_{21}) جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع خدمة الزبون (Y)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.86).
- احتل بُعد التوجه نحو الجودة (X_{22}) ورضا الزبون (X_{23}) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع خدمة الزبون (Y)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.80).
- فيما احتل التحسين المستمر (X_{24}) المرتبة الثالثة من حيث قوة علاقة الارتباط مع خدمة الزبون (Y)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.75).

4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :-

أما في ما يخص الفرضية الرئيسية الثانية فعلى الرغم من رفض الفرضيات الأربع الفرعية المنبثقة عنها ، إلا أنه يمكننا التحقق من إمكانية قبولها بالطريقة نفسها التي استخدمت في الفرضيات الفرعية، إذ يوضح جدول (34) أن معامل الارتباط البسيط بين (X_2) و (Y) بلغ (0.87) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المقارنة المرجعية وخدمة الزبون ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (15.31) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن أبعاد المقارنة المرجعية تسهم في تحسين خدمة الزبون.

الجدول (34): نتائج علاقات الارتباط بين المقارنة المرجعية وخدمة الزبون بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

أبعاد خدمة الزبون						خدمة الزبون (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	التعاطف Y_5	الملموسية	الثقة والتوكيد Y_3	الاستجابة Y_2	الاعتمادية Y_1		

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

		Y ₄					
2.39	0.66	0.70	0.88	0.68	0.60	0.87	المقارنة المرجعية X ₂
درجة الثقة	7.45	8.31	15.72	7.86	6.36	15.31	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات معنوية عند المستوى 1% مع خدمة الزبون بأبعادها .						نوع العلاقة

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من جدول (34) النقاط الآتية :-

أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₂) و(Y₁) بلغت (0.60) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المقارنة المرجعية والاعتمادية ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.36) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، هذا يعني أن المقارنة المرجعية وبشكل عام لها علاقة بتحسين خدمة الزبون من خلال بُعد الاعتمادية بوصفها من الأبعاد التي تستخدمها الإدارة في النشاطات والأعمال التي تعكس حقيقة التفاعل الشخصي الحادث بين الزبون ومقدم الخدمة أثناء عملية تقديم الخدمة.

ب. كما أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₂) و(Y₂) بلغت (0.68) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المقارنة المرجعية والاستجابة ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.86) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على أن المقارنة المرجعية وبشكل عام لها علاقة بتحسين خدمة الزبون في المصرف لعلاقته ببُعد الاستجابة من خلال التوجيهات والتحفيز المتواصل لتحسين أداء الخدمة المقدمة والقضاء على حالة الشك التي يتعرض لها الزبون أثناء انتظاره لاستلام الخدمة ، والقضاء عليها من خلال سرعة الاستجابة لطلبات الزبون .

ج. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₂) و(Y₃) فقد بلغت (0.88) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المقارنة المرجعية والثقة والتوكيد ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (15.72) أكبر من قيمة (t) الجدولية

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

(2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، وهذا يعني أن المقارنة المرجعية تحسن خدمة الزبون في المصارف من خلال بُعد الثقة والتوكيد لأنه يعبر عن مستوى معرفة العاملين وإدراكهم لأهمية التعامل مع الزبون من خلال تقديم الخدمة له التي تعكس قدرة الإدارة وقابليتها على خلق الثقة والقناعة وكسب الاطمئنان لدى الزبون وعلى الإدارة وضع حدود للتعامل أثناء العمل والحد من العلاقات غير جيدة بين الموظفين والزبائن مثل : الرشوة وغيرها.

د. كما أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_2) و (Y_4) بلغت (0.70) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المقارنة المرجعية والملموسية ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.31) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على أن المقارنة المرجعية بشكل عام لها علاقة بتحسين خدمة الزبون في المصارف من خلال بُعد الملموسية لإسهامها في احدث تغييرات جذرية هائلة في كل النشاطات والأعمال ، وبالتالي تؤدي إلى تحسين خدمة الزبون من خلال هذا بُعد بتوفير الديكورات والأثاث الذي يبعث السعادة في نفوس الزبائن .

هـ. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_2) و (Y_5) فقد بلغت (0.66) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المقارنة المرجعية والتعاطف ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.45) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يدل على أن المقارنة المرجعية بشكل عام لها علاقة بتحسين خدمة الزبون في المصارف من خلال بُعد التعاطف، ولأن إدارة المصرف تدرك أهمية الزبون وتحاول جاهدة تقديم أكثر من خدمة للزبون بالاهتمام نفسه وإيجاد حلول لمشاكله أثناء العمل ، فضلاً عن ذلك موظفو المصرف يتميزون بالاستعداد التام لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم .

ثالثاً : تحليل واختبار علاقة الارتباط المتعدد بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع وخدمة الزبون (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة).

المبحث الثاني : تحليل وأختبار علاقات الارتباط بين متغيرات

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع وخدمة الزبون " .

ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (f) للوقوف على معنوية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع وخدمة الزبون وكما موضح في الجدول الآتي :-

الجدول (35) : نتائج علاقات الارتباط المتعدد بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع وخدمة الزبون

درجة الثقة	قيمة f		خدمة الزبون Y	المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الارتباط المتعدد r	المتغيرات المستقلة
0.99	4.97	136.31	0.89	إدارة الجودة الشاملة X_1 والمقارنة المرجعية X_2
علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية %1				نوع العلاقة

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من الجدول (35) يمكننا ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين (X_1) و(X_2) بشكل مجتمع وبين (Y) بلغت (0.89)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متعدد بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع وخدمة الزبون ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (f) المحسوبة والبالغة (136.31) أكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (4.97) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يؤكد ضرورة اهتمام المصارف المبحوثة بالمتغيرين معاً لما لهما من علاقة ايجابية واضحة مع خدمة الزبون .

المبحث الثالث

تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد 185

أولاً : تحليل واختبار تأثير إدارة الجودة الشاملة في خدمة الزبون (اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة) 185

ثانياً : تحليل واختبار تأثير المقارنة المرجعية في خدمة الزبون (اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة) 192

ثالثاً: تحليل واختبار تأثير إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع في خدمة الزبون (اختبار الفرضية الرئيسية السادسة) ... 198

على تحليل الانحدار البسيط والمعدد (Multiple & Simple Regression Analysis) ويصف الانحدار بأنه " أداة إحصائية تستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة" (Weiss,2008:243)(Meler,2009:338) , واختبار (F) لتحديد معنوية

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

معادلة الانحدار (التأثير) ، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للمتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيات الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة والفرضيات المنبثقة عن كل منها، إذ يتكون هذا المبحث من فترتين أساسيتين تتخصص كل فقرة لتحليل واختبار واحدة من هذه الفرضيات :-

أولاً : تحليل واختبار تأثير إدارة الجودة الشاملة في خدمة الزبون (اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة) :-

فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في خدمة الزبون " ، لابد من اختبار الفرضيات الأربع المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي :-

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H_0) والتي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتركيز على الموارد البشرية في خدمة الزبون " ،
ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (36) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.37 + 0.56 * X_{11}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون) .

وأن X_{11} تمثل المتغير المستقل (التركيز على الموارد البشرية) .

الجدول (36) : تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد التركيز على الموارد البشرية في خدمة الزبون.

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		التركيز على الموارد البشرية X_{11}	Constant	المتغير المستقل X_{11}
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع
0.52	7.07	78.50	0.56	0.37	خدمة الزبون Y

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما يأتي :-

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

أ. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (Y) قد بلغت (78.50) أكبر من قيمة (F) الجدولية (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta = 0.56$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في التركيز على الموارد البشرية يؤثر في خدمة الزبون للمصارف المبحوثة بمقدار ($\beta = 0.56$) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن التركيز على الموارد البشرية له تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

ب. كما أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.52)، وهذا يعني أن التركيز على الموارد البشرية يفسر ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على خدمة الزبون ، أما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتركيز على الزبون في خدمة الزبون "، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (37) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.33 + 0.61 * X_{12}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون) .

وأن X_{12} تمثل المتغير المستقل (التركيز على الزبون) .

الجدول (37) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التركيز على الزبون في خدمة الزبون

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		التركيز على الزبون X_{12}	Constant	المتغير المستقل X_{12}
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع
0.61	7.07	117.03	0.61	0.33	خدمة الزبون Y

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (37) ما يأتي :-

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

أ. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (Y) بلغت (117.03) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta = 0.61$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في التركيز على الزبون يؤثر في خدمة الزبون للمصارف المبحوثة بمقدار ($\beta = 0.61$)، مما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي أن التركيز على الزبون له تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون.

ب. كما أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.61) ما يعني أن التركيز على الزبون يفسر ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على خدمة الزبون، أما النسبة المتبقية والبالغة (39%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في خدمة الزبون"، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (38) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.35 + 0.58 * X_{13}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون).

وأن X_{13} تمثل المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).

الجدول (38) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي

في خدمة الزبون

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		التخطيط الاستراتيجي X_{13}	Constant	المتغير المستقل X_{13}
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع
0.51	7.07	77.12	0.58	0.35	خدمة الزبون Y

N = 74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (38) ما يأتي :-

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

أ. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (Y) البالغة (77.12) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta = 0.58$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي يؤثر في خدمة الزبون بمقدار ($\beta = 0.58$)، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وهذا يعني أن للتخطيط الاستراتيجي له تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

ب. أما قيمة معامل التفسير (R^2) فبلغت (0.51) وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (51%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على خدمة الزبون، أما النسبة المتبقية والبالغة (49%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة في خدمة الزبون "، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (39) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.39 + 0.54 * X_{14}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون) .

وأن X_{13} تمثل المتغير المستقل (القيادة) .

الجدول (39) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة في خدمة الزبون

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		القيادة X_{14}	Constant	المتغير المستقل X_{14}
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع
0.53	7.07	83.86	0.54	0.39	خدمة الزبون Y

N = 74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (39) ما يأتي :-

أ. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (Y) البالغة (83.86) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

الانحدار ($\beta = 0.54$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في القيادة يؤثر في خدمة الزبون بمقدار ($\beta = 0.54$)، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وهذا يعني أن للقيادة لها تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

ب. أما قيمة معامل التفسير (R^2) فبلغت (0.53) وهذا يعني أن القيادة تفسر ما نسبته (53%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على خدمة الزبون، أما النسبة المتبقية والبالغة (47%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية.

5. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في خدمة الزبون"، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (40) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.19 + 0.77 * X_1$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون) .

وأن X_1 تمثل المتغير المستقل (التوضيحي) الرئيسي (إدارة الجودة الشاملة) .

الجدول (40) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إدارة الجودة الشاملة في خدمة الزبون.

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		إدارة الجودة الشاملة X_1	Constant	المتغير المستقل X_1 الرئيسي
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع
0.73	7.07	197.42	0.77	0.19	خدمة الزبون Y

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (40) يتضح ما يأتي :-

أ. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (Y) البالغة (197.42) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta = 0.77$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة يؤدي

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

إلى تغير مقداره ($\beta = 0.77$)، في خدمة الزبون ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ، مما يعني أن لإدارة الجودة الشاملة تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

ب. كما أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.73) مما يعني أن إدارة الجودة الشاملة (X_1) تفسر ما نسبته (73%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على خدمة الزبون ، أما النسبة المتبقية والبالغة (27%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في خدمة الزبون .

أما ترتيب القوة التأثيرية لإبعاد إدارة الجودة الشاملة X_1 في خدمة الزبون Y فيمكن توضيحه في الجدول (41) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R^2) وعلى النحو الآتي :-

الجدول (41) : ترتيب قوة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في خدمة الزبون.

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R^2)	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
الأول	0.61	التركيز على الزبون X_{12}
الثاني	0.53	القيادة X_{14}
الثالث	0.52	التركيز على الموارد البشرية X_{11}
الرابع	0.51	التخطيط الاستراتيجي X_{13}

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (41) ما يأتي :-

أ. حصل بعد التركيز على الزبون X_{12} على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في خدمة الزبون من خلال معامل تفسير الذي بلغ (0.61) .

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

- ب. جاء بعد القيادة X_{14} في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في خدمة الزبون من خلال معامل تفسير البالغ (0.53) .
- ج. احتل بعد التركيز على الموارد البشرية X_{11} المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في خدمة الزبون من خلال معامل تفسير الذي بلغ (0.52) .
- د. وكما حصل بعد التخطيط الاستراتيجي X_{13} على المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة التأثير في خدمة الزبون من خلال معامل تفسير الذي بلغ (0.51) .

ثانياً : تحليل واختبار تأثير المقارنة المرجعية في خدمة الزبون) اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة) :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقارنة المرجعية في خدمة الزبون "، لا بد من اختبار الفرضيات الأربعة المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد السعي نحو الريادة في خدمة الزبون "، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (42) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.31 + 0.63 * X_{21}$$

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون) .

وأن X_{21} تمثل المتغير الفرعي المستقل (السعي نحو الريادة) .

الجدول (42) : تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد السعي نحو الريادة في خدمة الزبون

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		السعي نحو الريادة X_{21}	Constant	المتغير المستقل X_{21}
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع Y
0.74	7.07	214.90	0.63	0.31	خدمة الزبون Y

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (42) ما يأتي :-

أ. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (Y) البالغة (214.90) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta = 0.63$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في بعد السعي نحو الريادة يؤثر في خدمة الزبون للمصارف المبحوثة بمقدار ($\beta = 0.63$) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، أي أن بعد السعي نحو الريادة له تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

ب. كما أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.74)، وهذا يعني أن بعد السعي نحو الريادة يفسر ما نسبته (74%) من التغيرات التي تطرأ على خدمة الزبون ، أما النسبة المتبقية والبالغة (26%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التوجه نحو الجودة في خدمة الزبون " ، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (43) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.32 + 0.61 * X_{22}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون) .

وأن X_{22} تمثل المتغير المستقل (التوجه نحو الجودة) .

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

الجدول (43) : تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التوجه نحو الجودة في خدمة الزبون

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		التوجه نحو الجودة (X ₂₂)	Constant	المتغير المستقل X ₂₂
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	α	المتغير التابع Y
0.64	7.07	128.63	0.61	0.32	خدمة الزبون Y

N = 74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (43) ما يأتي :-

ج. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (Y) البالغة (128.63) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta = 0.61$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في التوجه نحو الجودة يؤثر في خدمة الزبون للمصارف المبحوثة بمقدار ($\beta = 0.61$)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي أن التوجه نحو الجودة له تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

د. كما أن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.64)، وهذا يعني أن التوجه نحو الجودة يفسر ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرأ على خدمة الزبون ، أما النسبة المتبقية والبالغة (36%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H₀) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لرضا الزبون في خدمة الزبون "، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (44) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.25 + 0.69 * X_{23}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون) .

وأن X₂₃ تمثل المتغير المستقل (رضا الزبون) .

الجدول (44) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير رضا الزبون في خدمة الزبون

معامل التفسير	قيمة (F)	رضا الزبون X ₂₃	Constant	المتغير المستقل
---------------	----------	-------------------------------	----------	-----------------

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

R ²	الجدولية 1%	المحسوبة	B	A	X ₂₃ المتغير التابع Y
0.65	7.07	135.20	0.69	0.25	خدمة الزبون Y

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية N=74

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (44) ما يأتي :-

أ. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (Y) البالغة (135.20) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta = 0.69$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في بعد رضا الزبون يؤثر في خدمة الزبون للمصارف المبحوثة بمقدار ($\beta = 0.69$)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي أن بعد رضا الزبون له تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون.

ب. كما أن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.65)، وهذا يعني أن رضا الزبون يفسر ما نسبته (65%) من التغيرات التي تطرأ على خدمة الزبون، أما النسبة المتبقية والبالغة (35%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H₀) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التحسين المستمر في خدمة الزبون"، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (45) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.26 + 0.68 * X_{24}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون).

وأن X₂₂ تمثل المتغير المستقل (التحسين المستمر).

الجدول (45) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحسين المستمر في خدمة الزبون

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		التحسين المستمر (X ₂₄)	Constant	المتغير المستقل X ₂₄
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	α	

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

					المتغير التابع Y
0.56	7.07	93.70	0.68	0.26	خدمة الزبون Y

N = 74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (45) ما يأتي :-

أ. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (Y) البالغة (93.70) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta = 0.68$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في التحسين المستمر يؤثر في خدمة الزبون للمصارف المبحوثة بمقدار ($\beta = 0.68$)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي أن التحسين المستمر له تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

ب. كما أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.56)، وهذا يعني أن التحسين المستمر يفسر ما نسبته (56%) من التغيرات التي تطرأ على خدمة الزبون، أما النسبة المتبقية والبالغة (44%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

5. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :-

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير إبعاد المقارنة المرجعية في خدمة الزبون وفق فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقارنة المرجعية في خدمة الزبون"، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (46) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 0.19 + 0.76 * X_2$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون) .

وأن X_2 تمثل المتغير المستقل (المقارنة المرجعية) .

الجدول (46) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المقارنة المرجعية في خدمة الزبون

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		المقارنة المرجعية X_2	Constant	المتغير المستقل X_2
	الجدولية 1%	المحسوبة	B	a	المتغير التابع Y

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

0.76	7.07	234.68	0.76	0.19	خدمة الزبون Y
------	------	--------	------	------	---------------

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية N=74

ومن النتائج الواردة في الجدول (46) يتضح ما يأتي :-

أ. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (Y) البالغة (234.68) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($\beta = 0.76$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في المقارنة المرجعية يؤثر في خدمة الزبون للمصارف المبحوثة بمقدار ($\beta = 0.76$)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي أن المقارنة المرجعية لها تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

ب. كما أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.76)، وهذا يعني أن المقارنة المرجعية تفسر ما نسبته (76%) من التغيرات التي تطرأ على خدمة الزبون ، أما النسبة المتبقية والبالغة (24%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقارنة المرجعية في خدمة الزبون.

أما ترتيب القوة التأثيرية لإبعاد المقارنة المرجعية في أبعاد خدمة الزبون فيمكن توضيحه في الجدول (47) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R^2) وعلى النحو الآتي :-

الجدول (47) : ترتيب قوة تأثير أبعاد المقارنة المرجعية في خدمة الزبون

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R^2)	أبعاد المقارنة المرجعية
الأول	0.74	السعي نحو الريادة (X_{21})
الثاني	0.65	رضا الزبون (X_{23})
الثالث	0.64	التوجه نحو الجودة (X_{22})
الرابع	0.56	التحسين المستمر (X_{24})

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (47) ما يأتي :-

- أ. حصل بعد السعي نحو الريادة (X_{21}) على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في خدمة الزبون من خلال معامل تفسير الذي بلغ (0.74) .
- ب. جاء بعد رضا الزبون (X_{23}) في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في خدمة الزبون من خلال معامل تفسير البالغ (0.65) .
- ج. احتل بعد التوجه نحو الجودة (X_{22}) المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في خدمة الزبون من خلال معامل تفسير الذي بلغ (0.64) .
- د. كما حصل بعد التحسين المستمر (X_{24}) على المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة التأثير في خدمة الزبون من خلال معامل تفسير الذي بلغ (0.56) .

ثالثاً : تحليل واختبار تأثير إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع في خدمة الزبون (اختبار الفرضية الرئيسية السادسة) :-

- فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع في خدمة الزبون "، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار المتعدد وكما هو موضح في الجدول (48) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 0.040 + 0.781 * X_1 + 0.237 * X_2$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (خدمة الزبون) .

وأن X_1 تمثل المتغير المستقل الأول (إدارة الجودة الشاملة) .

X_2 تمثل المتغير المستقل الثاني (المقارنة المرجعية) .

الجدول (48) : تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير إدارة الجودة الشاملة و المقارنة المرجعية بشكل مجتمع في خدمة الزبون

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		المقارنة المرجعية X_2	إدارة الجودة الشاملة X_1	Constant	المتغير المستقل الأول X_2 المتغير المستقل الثاني X_1
	الجدولية 1%	المحسوبة	β_2	β_1	α	المتغير التابع Y
0.76	4.97	136.31	0.237	0.781	0.040	خدمة الزبون Y

N=74

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (48) يتضح ما يأتي :-

المبحث الثالث : تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات

أ. أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي المتعدد لإدارة الجودة الشاملة (X_1) والمقارنة المرجعية (X_2) بلغت (136.31) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.97) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار لإدارة الجودة الشاملة والبالغ ($\beta = 0.781$) والمقارنة المرجعية والبالغ ($\beta = 0.237$)، أي أن تغير مقداره وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة تؤثر في خدمة الزبون للمصارف المبحوثة بمقدار ($\beta = 0.781$) ، وكذلك تغير وحدة واحدة في المقارنة المرجعية تؤثر في خدمة الزبون للمصارف المبحوثة بمقدار ($\beta = 0.237$) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد ، أي أن إدارة الجودة الشاملة (X_1) والمقارنة المرجعية (X_2) لهما تأثير بشكل مجتمع ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

ب. كما أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.76)، وهذا يعني أن متغيري إدارة الجودة الشاملة (X_1) والمقارنة المرجعية (X_2) تفسران ما نسبته (76%) من التغيرات التي تطرأ على خدمة الزبون ، أما النسبة المتبقية والبالغة (24%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد.....	202
أولاً : الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.....	202
ثانياً:- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.....	203
ثالثاً:- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	205
رابعاً:- الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة.....	206

تمهيد:

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بجانبها التطبيقي، وكما يأتي :-

أولاً : الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الجانب التطبيقي للدراسة .

أ. إدراك المصارف المبحوثة عينة الدراسة لأهمية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توعية الموارد البشرية في المصارف , مع تفعيل دور القيادة في المصارف المبحوثة بوصفها محور عملية التوجيه نحو أنجاز الأهداف الموضوعية بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

ب. اهتمام الإدارة المصرفية بالمقارنة المرجعية يتطلب عملية البحث والتغيير المتواصلة والنتيجة عن محاكاة المنظمات الأكثر نجاحاً وصولاً لأفضل موقع تنافسي لتحقيق توقعات الزبون للخدمة أو تتجاوزها وزيادة الأرباح والتفوق على المنظمات الأخرى والريادية منها بإتباع منهج ثابت في العمل يؤدي لزيادة مرونة الإدارة في أدائها وتعميق قدرتها على الاستثمار .

ج. تبين بان تحسين خدمة الزبون يتطلب توفير خدمات تتميز بالدقة والمرونة وإنجازها دون تأخر لكسب ثقة زبائنها وتوفير جميع وسائل الراحة للزبائن من الأثاث والديكورات والتعاطف معهم سعياً في جذب المزيد منهم ومن زبائن المصارف المنافسة .

ثانياً : الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة.

1. ظهور اهتمام واضح من قبل المصارف عينة الدراسة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تنفيذها.

ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي :-

- أ. إدراك بعد التركيز على الموارد البشرية من خلال وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية وخبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية ومؤهلة على استقطاب الكفاء لشغل المناصب والوظائف داخل المصرف.
- ب. الاهتمام ببعده التركيز على الزبون من خلال عده المفتاح الرئيس نحو السوق المنافسة , وهدف وغاية المنظمة وسر نجاحها ومقياس تقدمها هو الزبون , والتركيز على تلبية رغباته وتحقيق ما يريده الزبون سواء كان زبون داخلي أو خارجي.
- ج. تولي المصارف عينة الدراسة اهتماماً ملحوظاً لبعده التخطيط الاستراتيجي وعلى الرغم من امتلاكها بعض الوسائل الحديثة .
- د. يحتاج بعد القيادة إلى تفاعل بين الأقسام المختلفة في المصارف المبحوثة , وعلى قيادة المصرف القيام بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في العمليات والممارسات لما لها من دور فعال في أحداث تغييرات جذرية هائلة في كل النشاطات والأعمال.

2. ظهور اهتمام واضح من قبل المصارف عينة الدراسة بأبعاد المقارنة المرجعية لكونه يساعد في استخدام أفضل الموارد المتاحة والوقت, ومساعدة الإدارة في اكتساب الميزة التنافسية بتبني عمليات التغيير والنتيجة عن محاكاة المنظمات الأكثر نجاحاً ، ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي :-

- أ. بعد السعي نحو الريادة ، إذ تلتزم الإدارة في المصارف المبحوثة بوضع إستراتيجيات للريادة حتى تتمكن من تحسين المركز التنافسي من خلال غلق فجوة الأداء السلبية.
- ب. بعد التوجه نحو الجودة ، إذ يهتم مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة بتصميم وتقديم خدمات مصرفية تفوق ما يقدمه المنافسون .

ج. بعد رضا الزبون ، تهتم الإدارة ببعده رضا الزبون كونه يحقق الضمان البقاء والنمو للمصارف ، إذ يعد عدم الرضا مؤشر ينكس سلباً على عملية تقييم أداء إدارة المصرف

د. بعد التحسين المستمر, إذ تلتزم الإدارة في المصارف المبحوثة بوضع طرائق للتحسين ولإدارة الأنشطة والوظائف التي تعكس تفوقها على المنظمات المنافسة.

3. ظهور اهتمام واضح من قبل المصارف عينة الدراسة بأبعاد خدمة الزبون كونها تجهز خدماتها ومنتجاتها بالسرعة المناسبة ومرونة العالية والسعر المنخفض لكل الزبائن الحاليين والمحتملين , ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي :-

أ. الاعتمادية ، إذ تلتزم الإدارة بتوفير خدمات تتميز بالدقة والمرونة , الوقت والانجاز.

ب. الاستجابة ، تهتم الإدارة بالاستجابة من خلال سرعة تلبية الطلبات والاحتياجات للزبائن وإنجازها دون تأخر.

ج. الثقة والتوكيد ، إذ تلتزم الإدارة بتوفير الثقة والتوكيد في التعاملات كافة والجوهر الأساس في بناء العلاقات التبادلية الناجحة مع الزبون.

د. الملموسية , تهتم الإدارة ببعده الملموسية من خلال توفر الأثاث والديكورات و مظهر الموظفين اللائق بالشكل الذي يعطي الزبائن تصوراً ذهنياً ويبعث الأمل في نفوسهم.

هـ. التعاطف , إذ تعطي المصارف المبحوثة اهتماماً كبيراً لهذا المتغير كونه الحجر الأساس في رسم صورتهم لدى الزبائن.

ثالثاً : الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات.

1. أظهرت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبون ، وهذا يدل على أن المصارف تركز بشكل كبير على إبعاد إدارة الجودة الشاملة

وتوجيهها الوجهة الصحيحة لعلاقة هذه الأبعاد القوية في عملية تحسين خدمة الزبون والمساهمة في تحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية.

2. أظهرت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية وخدمة الزبون , وهذا يدل على أن أبعاد المقارنة المرجعية تساعد الإدارة التنفيذية في المصارف عينة الدراسة على وضع واستخدام الخدمات المصرفية المتميزة مع توفير المناخ الملائم للتعلم من الآخرين وتجاربهم السابقة والتي تسهم في تحسين خدمة الزبون .

3. أظهرت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط متعددة بين إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل متجمع مع تحسين خدمة الزبون ، وهذا يؤكد اهتمام الإدارة التنفيذية في المصارف عينة الدراسة بالمتغيرين معاً لما لها من علاقة ايجابية مع خدمة الزبون .

رابعاً : أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل اتجاهات التأثير بين المتغيرات.

1. ظهر أن متغير إدارة الجودة الشاملة في المصارف عينة الدراسة ساهم وبشكل كبير في التأثير في تحسين خدمة الزبون وهذا يعني إن أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

2. ساهم متغير المقارنة المرجعية في المصارف عينة الدراسة في التأثير في تحسين خدمة الزبون , وهذا يعني إن أبعاد المقارنة المرجعية لها تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون .

3. اتضحت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية لإبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية بشكل مجتمع في تحسين خدمة الزبون ، مما يشير ذلك إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية تؤثران وبشكل كبير في تحسين خدمة الزبون .

المبحث الثاني

التوصيات

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد 208

أولاً: .: التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة 208

ثانياً: - التوصيات المتعلقة بالدراسة المستقبلية 212

تمهيد :

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر، يهتم هذا المبحث بتقديم مجموعة من التوصيات بأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة ومنهم الإدارات العليا والوسطى في القطاع المصرفي الحكومي والأهلي، والتي يعتقد إنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة لتحقيق التوافق بين إدارة الجودة الشاملة وبين المقارنة المرجعية وأثرهما في تحسين خدمة الزبون في القطاع المصرفي وتعزيز قدرته في البقاء والارتقاء بدوره الريادي في المجتمع , ومن هذه التوصيات ما يلي :-

أولاً : التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:**❖ التوصيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة :-**

1. ضرورة اهتمام الإدارة المصرفية بإدارة الجودة الشاملة بشكل اكبر، بوصفها عاملاً مؤثراً في فعاليات المصارف وأنشطتها بشكل عام وفي تحسين خدمة الزبون بشكل خاص , وتتمثل بالاتي:-

أ. زيادة وتوسيع الاهتمام بممارسات التركيز على الموارد البشرية (الاندماج , مشاركة, والتعلم والتدريب) وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والإدارة المصرفية في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.

ب. زيادة الاهتمام بالتركيز على الزبون من حيث تلبية متطلباته واحتياجاته على وفق التغيرات الحاصلة في السوق وعدم التفريق بين الزبون الداخلي والخارجي وتتمثل بالاتي :-

- الاهتمام باستطلاع رأي الزبون الداخلي والتعرف على مستوى الرضا لديه ، والعمل على الاستجابة لمتطلباته والوفاء بحاجاته لأن الجودة الحقيقية تنبع من أداء الزبون الداخلي الذي لا يمكن أن يرتقي إلى مستوى أعلى بدونه .
- الاهتمام باستطلاع رأي الزبون الخارجي و الاستجابة لمتطلباته كونه يعد هدف الإدارة وغايتها ويسهم في زيادة ربحيتها وإمكانية التنافس فالتنافس هو السبب الأساس وراء

تبنى مدخل TQM وبالتالي أمكانية البقاء والاستمرار في السوق والتفوق على المنافسين.

ج. ضرورة تطوير الخطة الإستراتيجية لترسيخ رسالة ورؤيا المنظمة , وتوظيفها بالشكل الصحيح , والوضوح والدقة في إنجازها , والسعي لتوفيرها من أجل النهوض بمستوى الإنتاج (الخدمة المتميزة) كما ونوعاً .

د. ضمان كفاءة واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة والحرص على اختيار القادة المؤهلين وأصحاب الكفاءات و المعرفة في أداء العمليات.

2. ضرورة اهتمام الإدارة المصرفية بتنمية روح التعاون الجماعي من خلال تنمية مهارات العمل الجماعي وترسيخ مفاهيم TQM بالتأكيد على الجودة وإتقان العمل.

3. زيادة اهتمام إدارات المصارف بتوفير القيادة الفعّالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين في المصرف ، وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية لتنفيذ العمل بنجاح وتفوق .

4. نشر ثقافة الجودة من خلال زيادة وعي العاملين بأهمية الجودة وتشجيعهم على تحمل المسؤولية من خلال إقامة دورات تثقيفية أسبوعية أو شهرية أو سنوية حسب الحاجة ، إذ إن معظم مشاكل الجودة متأتية من عدم اهتمام العاملين وتحملهم للمسؤولية وقلة الوعي والتدريب .

5. تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق العمل وتطوير مهاراتهم من خلال هذه الفرق وذلك بجعل أعضاءها يتقاسمون الأفكار الجيدة التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية لعمليات المصارف ، ومكافأة العاملين يسهم في تحسين الجودة .

6. ضرورة اعتماد الإدارة المصرفية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تهدف من خلال إبعادها إلى توعية القيادات المصرفية والعاملين في المصرف بضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة ، لتتمكن من الوصول إلى التحسين المستمر في الخدمات المصرفية وإمكانية التفوق على الآخرين، وعلى الارتقاء لدرجة العالمية ، وما لذلك من تأثير على تحسين خدمة الزبون .

❖ التوصيات المتعلقة بالمقارنة المرجعية:-

1. ضرورة تبني أبعاد المقارنة المرجعية في المنظمات العراقية كافة ، ويكون ذلك من خلال استخدام أفضل الموارد المتاحة والوقت ، بتبني التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة للمنظمات الريادية لتحقيق التفوق التنافسي، ومساعدة الإدارة في اكتساب الميزة التنافسية بتبني عمليات التغيير والنتيجة عن محاكاة المنظمات الأكثر نجاحاً.
2. ضرورة تشجيع العمل بأبعاد المقارنة المرجعية بوصفها أهم المكونات في المصارف من حيث توجيه اهتمام المصارف بالمقارنة المرجعية للمنافسين ، والتحليل التنافسي السوقي والفني ، بما يساعد على تقليل الفجوات التنافسية عن طريق تشخيص نقاط الضعف والقوة في مستوى أداء وممارسات المصارف بالمقارنة مع منافسيها ، ومن ثم تحسين جودتها ، وبالتالي تعزيز وتحسين خدمة الزبون من خلال الأتي :-
 - أ. ضرورة قيام الإدارة المصرفية من وضع إستراتيجيات للريادة حتى تمكنها من الحصول على أفضل موقع تنافسي يساعدها من استكشاف السوق المصرفية .
 - ب. زيادة التركيز على التوجه نحو الجودة في كل الممارسات والنشاطات المصرفية بما يتناسب مع أهداف وإستراتيجيات المصرف.
 - ج. ضمان تحقيق رضا الزبون داخل المصارف والتفاعل معه عن طريق تلبية متطلباته وحاجاته يضمن تتكرر شراءه للخدمات المقدمة والتي تقود إلى زيادة الأرباح والتفوق على المنظمات الأخرى والريادية منها.
 - د. ضمان استخدام التحسين المستمر كمنهج ثابت في العمل ووضع الإستراتيجيات المناسبة لتوجيه وإدارة الأنشطة والوظائف التي تعكس تفوقها على المنظمات .
3. إخضاع كل العمليات للتحسين المستمر لزيادة مساهمتها في زيادة الجودة من خلال مساهمة جميع أنشطة الإدارة المصرفية في دعم جهود تحسين الجودة ، واستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة على العملية وتحسين الجودة وتقليل نسب المعيب ، كما يتطلب اعتماد برامج تحسين مستمرة ومتنوعة لمعالجة مسببات حدوث المعيب والعمل على تقليلها. وبذلك تستطيع تقليل كلف الجودة وتحسين الميزة التنافسية.

❖ التوصيات المتعلقة بخدمة الزبون :-

1. ضرورة إدراك الإدارة المصرفية لأهمية خدمة الزبون من خلال تجهيز خدماتها ومنتجاتها بالسرعة المناسبة ومرونة العالية والسعر المنخفض لكل الزبائن الحاليين والمحتملين من خلال استخدام إبعاد خدمة الزبون وبما يتلائم مع حجم ودرجة تطور المصرف وتتمثل بالآتي :-

أ. ضرورة إدراك الإدارة المصرفية لأهمية أن تقدم خدمات تتميز بخلوها من الأخطاء والعيوب للزبائن , مع توفير قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

ب. ضرورة اهتمام إدارات المصرف بتوفير حالة التناسق بين أداء الخدمة وكيفية التعامل , الإصغاء , الرغبة والاستعداد لتقديم المساعدة الفورية للزبون وحل مشاكله.

ج. ضرورة إدراك إدارة المصرف لأهمية أن تقدم للزبون خدمات خالية من الخطورة والشك وعلى قدر كبير من الأمان مع امتلاكها القدرة على خلق وكسب ثقة زبائنهم بما تقدمه من خدمات مصرفية مميزة على المدى البعيد.

د. إدارات المصرف يجب أن توفر جميع وسائل الراحة للزبائن من حيث الأثاث والديكورات والمعدات وشبكة الانترنت وماكنات الصرف الآلي عند انتظارهم للحصول على الخدمة , مع اهتمامها بتوفير قنوات الاتصال للتعرف على أستفساراتهم ومقترحاتهم.

هـ. ضرورة قيام إدارات المصرف بدراسة السوق المصرفية بشكل معمق , ودراسة متطلبات الزبون المصرفي , وتحديد حاجاته ورغباته والعمل على جذب زبائن المصارف المنافسة.

2. مراعاة أهمية العلاقة الواضحة بين حاجة الإدارة لإبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين الأداء والممارسات المتعلقة بالعمليات كافة مع التحسين المستمر للخدمة المصرفية , فمن خلال توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد يسهم بتحسين أداء الخدمة المقدمة وإبعاد المقارنة المرجعية في تبني التعلم التنظيمي وتوجيه الإدارة لتطوير قدراتها ومقارنة الأداء المتميز لممارساتها كلاهما يسهم في زيادة الإرباح والنمو وبالتالي تحسين خدمة الزبون بغية الحكم على استمرارية وضمان بقاء الإدارة المصرفية في ميدان التنافس سعياً في تهيئة وإطلاق مجالات المنافسة وتفجير القدرات الذاتية للمنظمات العراقية.

ثانياً : التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية :

1. اختبار أنموذج الدراسة في منظمات إنتاجية وخدمية مختلفة لغرض التأكد من سريان مفعولة في القطاعات الأخرى .
2. محاكاة الأنموذج باعتماد متغيرات موقفية أخرى، كالثقافة التنظيمية , الإستراتيجية ، الموارد البشرية , ونشر وظيفة الجودة في تحسين خدمة الزبون.
3. محاكاة أنموذج الدراسة باعتماد نفس المتغيرات المستقلة وقياس أثرها في تحسين الأداء المنظمي .
4. محاكاة أنموذج الدراسة باعتماد نفس متغيرات الدراسة الرئيسية مع اعتماد أدوات إدارة الجودة الشاملة وأنواع المقارنة المرجعية كمتغيرات مستقلة فرعية .
5. اختبار علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمة الزبون من خلال استخدام الأبعاد الأخرى التي طرحها الكتاب والباحثين والتي لم تتناولها الباحثة في هذه الدراسة.
6. محاكاة المنظمات الريادية الأكثر نجاحاً واستيعاب وفهم أساليب عملها دون تقليدها أو نسخها من خلال إقامة دراسة مقارنة بين المنظمات المصرفية العراقية والمنظمات المصرفية العربية وملاحظة أوجه الاختلاف بهدف تشخيص نقاط الضعف بغية تحسينها والقوة للوصول إلى مراحل متقدمة ، من خلال تحقيق مستوى عالي في تقديم الخدمة للمصارف العراقية المحلية الحكومية منها والأهلية .
7. محاكاة المنظمات الريادية الأكثر نجاحاً واستيعاب وفهم أساليب عملها دون تقليدها أو نسخها من خلال إقامة دراسة مقارنة بين المنظمات المصرفية العراقية والمنظمات المصرفية أو الشركات الأجنبية العالمية الرائدة في مجال تطبيق المقارنة المرجعية , وملاحظة أوجه الاختلاف بهدف تشخيص نقاط الضعف بغية تحسينها والقوة للوصول إلى مراحل متقدمة ، من خلال تحقيق مستوى عالي التقدم بالتكنولوجيا الحديثة .
8. محاكاة أنموذج الدراسة بتطبيقه في شركات الاتصالات مثلاً شركة زين عراق وشركة آيسايل من خلال تطبيق نفس المتغيرات على الشركتين ولكن إجراء دراسة مقارنة بينهما بهدف معرفة أي منهما تسهم في تحسين خدمة الزبون وتتنافس لتحقيق رضاه .

المصادر

القرآن الكريم.

أولاً: المصادر باللغة العربية

أ. الكتب:-

1. أبو الرب, عماد, قدادة, عيسى, الوادي, محمود & الطائي, رعد. "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي : بحوث ودراسات". الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2010.
2. أبو شيخة, نادر احمد. " إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية ". الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2004.
3. أبو النصر, مدحت محمد. " إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات : اجتماعية - تعليمية - وصحية". الطبعة الأولى. دار النشر مجموعة النيل العربية . 2008.
4. أحمد, محمد سمير. " الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية", الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان - الأردن. 2010.
5. البطل, منى محمد إبراهيم. " إدارة الإنتاج والعمليات : المبادئ العلمية والتطبيق العملي مع نظرة مستقبلية لتحقيق القدرات التنافسية". الطبعة الأولى. . دار حامد للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2001.
6. بني حمدان, خالد محمد طلال & إدريس, وائل محمد. "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر". الطبعة العربية . دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2007.
7. الترتوري, محمد عوض & جويحان, أغاريد عرفات. " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات " , الطبعة الثانية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان - الأردن. 2009.
8. حريم, حسين. "مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات, العمليات الإدارية, وظائف المنظمة". الطبعة الثانية. . دار حامد للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2010.
9. حمود, خضير كاظم. " إدارة الجودة وخدمة العملاء" , الطبعة الثانية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان - الأردن. 2007.
10. الخطيب, سمير كامل. "إدارة الجودة الشاملة والايزو : مدخل معاصر". مكتب مصر ودار المرتضى للنشر, بغداد, العراق, 2008.
11. الدوري, زكريا مطلق & صالح, أحمد علي. "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة" , الطبعة العربية . دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2009.
12. رشيد, صالح عبد الرضا & جلاب, أحسان دهش. "الإدارة الإستراتيجية". دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان - الأردن. 2008.
13. سويدان, نظام موسى & البرواري, نزار عبد المجيد. "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية". الطبعة الأولى, دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان - الأردن. 2009.
14. الصميدعي, محمود جاسم & يوسف, ردينة عثمان. " تسويق الخدمات" , الطبعة الاولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان - الأردن. 2010.

- 15**, الطائي, حميد & العلاق, بشير. " تسويق الخدمات" , الطبعة العربية . دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2009.
- 16**, الطائي, حميد , الصميدعي, محمود العلاق, بشير & القرم, أيهاب علي . "الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل". الطبعة العربية . دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2007.
- 17**, الطائي, يوسف حجيم, العبادي, محمد فوزي & العبادي, هاشم فوزي. " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي". الطبعة الأولى. دار الوراق للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2008 .
- 18**, الطائي, يوسف حجيم, العجيلي, عاصي & الحكيم, ليث علي .. " إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ". الطبعة العربية . دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2009 .
- 19**, طالب, علاء فرحان & محمد, عبد الفتاح جاسم. "أساسيات المقارنة المرجعية". الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2009 .
- 20**, العالم, فتحي أحمد يحيى. " نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية : دراسة علمية وتطبيقية ". الطبعة العربية . دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2010 .
- 21**, العجارمة, تيسير. "التسويق المصرفي" الطبعة الأولى, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان - الأردن. 2005 .
- 22**, عكروش, مأمون نديم & عكروش, سهير نديم . "تطوير المنتجات الجديدة : مدخل استراتيجي متكامل وعصري". الطبعة الأولى . دار وائل للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2004 .
- 23**, العلي, عبد الستار محمد. " إدارة الإنتاج والعمليات :مدخل كمي". الطبعة الأولى . دار وائل للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2000 .
- 24**, عليان, ربحي مصطفى. "أسس التسويق المعاصر". الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2009 .
- 25**, الفياض, محمود أحمد & ققادة, عيسى, يوسف. "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل نظمي". الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2010 .
- 26**, الكساسبة, محمد مفضي & الفاعوري, عبير حمود . " قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال". الطبعة الأولى . دار حامد للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2010 .
- 27**, كورتل, فريد. " تسويق الخدمات" , الطبعة الأولى, دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع , عمان - الأردن. 2009 .
- 28**, اللامي, غسان قاسم & البياتي, أميرة شكر ولي. " إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية", الطبعة العربية . دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2008 .
- 29**, النعيمي, محمد عبد العال, صويص, راتب جليل & صويص, غالب جليل . "مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات", الطبعة العربية . دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2009 .

- 1 الأطرقي، حكمت مجيد . "متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجعية : دراسة تطبيقية في شركتي التأميم والغاز لإنتاج المواد الإنشائية". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال، جامعة الموصل ، 2002.
- 2 الإمام، سيف الدين عماد احمد رؤوف . " متطلبات اعتماد إعادة هندسة العمليات المصرفية في تطوير الخدمة المصرفية العراقية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في المصارف العراقية". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية . 2006 .
- 3 الجبوري، مهدي عطية موحى صالح. " الأداء المالي الاستراتيجي للمنشآت المصرفية : دراسة تطبيقية مقارنة بين مصارف الحكومية والأهلية للسنوات 1997-2001". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة القادسية . 2004.
- 4 جلاب، إحسان دهش . " التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون : دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المصارف الاهلية". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة المستنصرية . 2004.
- 5 الحسنوي، صالح مهدي محمد. "أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية : دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين/ العراق للاتصالات المتنقلة". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال . جامعة كربلاء . 2010.
- 6 الخطيب، سمير كامل. " قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي : دراسة حالة مع نموذج مقترح". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة المستنصرية. 2002.
- 7 الدباغ، مصطفى محمد صديق مصطفى. " تأثير نظم المعلومات المصرفية ومقومات نظام الرقابة الداخلية في خدمة الزبون: بالتطبيق على مجموعة من مصارف مدينة الموصل ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2007.
- 8 الدوري، ياسمين خضير عباس. " دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في أطار عناصر إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة بغداد . 2010.
- 9 الربيعي، رشا عباس عبود. "أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة القادسية . 2005 .
- 10 الزرفي ، باسمه محمد باني "الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء إدارة الجودة الشاملة :دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت الجنوبية معمل سمنت الكوفة الجديد" , رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الكوفة . 2004 .
- 11 الزبيدي , علي نعيم جاسم . "إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تقويم الشركات الصناعية :دراسة تطبيقية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية" . أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية, جامعة بغداد، 2008.
- 12 الشريفي , علي كاظم حسين محل. " القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية - الحلة ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال ، جامعة كربلاء. 2004.

- 13** الطائي، إبراهيم خليل إبراهيم. " الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية - دراسة تحليلية". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة بغداد. 2004.
- 14** الظوالم، نضال عبد الهادي عمران. " تقييم جودة الخدمة المصرفية وأثرها في الأداء المالي : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية العراقية ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة القادسية . 2005.
- 15** عبد النبي، نور صلاح. " قياس تأثير أبعاد جودة الخدمة والرضا الوظيفي على التعامل مع زبائن المصرف : بحث تطبيقي مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء ". بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - قسم المصارف. جامعة بغداد. 2008.
- 16** العبيد، عائشة حمودي هاشم إبراهيم. " تقييم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة : دراسة مقارنة". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد. قسم الإدارة الصناعية . جامعة بغداد. 2006.
- 17** عوجه، أزهار مراد. "العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وأدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة : دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية الكوفة". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الكوفة . 2010 .
- 18** كاظم ، حاتم كريم . " دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في تقويم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية : دراسة نظرية وتطبيقية لعينة المستشفيات". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة. جامعة بغداد. 2006 .
- 19** كبيلة ، سارة عصام حسن. " تقويم فاعلية الأداء في الوحدات الخدمية باستعمال تقنية المقارنة المرجعية : بالتطبيق على عينة الفنادق العراقية ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة بغداد. 2010.
- 20** محمد، عبد الفتاح جاسم زعلان. " دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة مقارنة بين معلمي بغداد والكوفة للصناعات الجلدية". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة كربلاء . 2005 .
- 21** المزهري، محمد تركي عبد العباس . " أثر أبعاد أدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون ", دراسة ميدانية في المنظمات المصرفية العراقية (الحكومية والأهلية في محافظة بغداد) ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة كربلاء. 2006.
- 22** المنصوري، طارق عرمان عباس العبد الله. " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة القادسية . 2005.
- 23** مهدي، جوان فاضل. " تأثير تكنولوجيا المعلومات المصرفية في تحسين جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية مقارنة بين مصارف الحكومية والأهلية في محافظة بابل ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة كربلاء. 2006.

ج. الدوريات:-

- 1.** البروراي، نزار عبد المجيد رشيد . "المقارنة المرجعية وإمكانات تحقيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 1. 2001.

2. بني حمدان, خالد محمد, الشلبي, فراس سليمان & القضاة, أينا. "دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية : دائرة الجمارك العامة الأردنية - دراسة حالة", مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , عدد 25. تشرين الثاني , 2010.
3. التكريتي, إسماعيل. " المقارنة المرجعية إدارة لتنظيم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر " , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد - المجلد 7, العدد 24 . 2000.
4. جعفر, قيس زهير عبد الكريم. " جودة الخدمة وأثرها في تحقيق رضا الزبون : دراسة استطلاعية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن - بغداد". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 16. عدد 58. 2010 .
5. الساعدي, مؤيد. " تحليل الفجوة بين أبعاد جودة خدمة الزبون وانعكاساتها على قيمة أعمال المصارف العراقية : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من المصارف العراقية الحكومية والأهلية " , مجلة دراسات إدارية. مجلد 3. عدد 5. كانون الأول . 2009 .
6. صالح, ماجد محمد. "تكامل بين الصيانة المنتجة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الولادية بالموصل". مجلة تنمية الرافدين . مجلد 89. عدد 30. 2008 .
7. الصواف, محفوظ حمدون & صالح, ماجد محمد. "إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل مخاطر الهدر : دراسة ميدانية في معمل الغزل والنسيج الحكومي بالموصل". مجلة بحوث مستقبلية , العدد 20. 2007.
8. الطويل, أكرم أحمد & حمدي, زهراء صالح. "تحليل العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف : دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل". مجلة بحوث مستقبلية , العدد 21. 2008 .
9. العابدي, علي رزاق جواد & العبادي, هاشم فوزي دباس. "استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي : دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية". مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية, مجلد 9. عدد 3. 2007 .
10. الموسوي, عباس نوار كحيط. "دور هندسة القيمة (VE) في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتحقيق المزايا التنافسية للوحدات الاقتصادية ". مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 1. عدد 3. 2010 .

د. المؤتمرات العلمية:-

1. البروارى, نزار عبد المجيد رشيد . "المقارنة المرجعية وإمكانات تحقيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات" . المؤتمر العلمي الأول لتطبيقات نظم إدارة الجودة الشاملة - بغداد. 1999.
2. درويش, رعد الياس . " تقييم الأداء الجامعي باستخدام برنامج المقارنة المرجعية " . المؤتمر العلمي الأول لكلية التقنية الإدارية - بغداد. 2010.
3. السمان, نائر أحمد سعدون , الطائي, مؤيد عبد الحسين & الطائي, نبأ مؤيد عبد الحسين. " إدارة الجودة الشاملة كأحد أدوات التصنيع الرشيق : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - الموصل " . المؤتمر العلمي الأول لكلية التقنية الإدارية - بغداد. 2010.

4. الصميدعي, محمد عواد & المزوري, حسين أحمد حسين. "استراتيجيات تسويق الخدمة المصرفية في إطار حياة المنتج وخدمة الزبون: العلاقة والأثر". "المؤتمر العلمي الرابع" تعبئة الطاقات والخبرات العلمية من أجل إصلاح الاقتصاد العراقي". كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء. 3- 2009/5/4.
5. الطائي, بسام منيب علي & أغا, أحمد عوني أحمد عمر. " معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM): دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي - نينوى ". المؤتمر العلمي الأول للكلية التقنية الإدارية - بغداد. 2010.
6. الكروي, بلال نوري سعيد & الشمري, عبير محمد. "التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية : دراسة تحليلية في شركة كربلاء للمشروبات الغازية". العلوم الإدارية والاقتصادية ركيزة أساسية في بناء الاقتصاد العراقي. وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية . المجلد الأول. 17- 18 / آذار 2009.

ثانياً : المصادر باللغة الإنكليزية :-

A. Book :-

1. Arnold, J.,R.,Tony, Chapman, Stephen, N., &Clive, Llyd, M., " Introduction To Materials Management ". 6th edition, ". New Jersey. Prentice – Hall Inc..2008.
2. Ball, Donald, A., Mccullochjr, Wendell, H., Geringer, J., Michael, Minor, Michael, S., & Mcnett, Jeanne, M.," . International Business:The Challenge Of Global Competition". McGraw- Hill. New York , 2008.
3. Baran, Roger, J., Galka, Robert, J., & Strunk, Daniel, P., " Customer Relationship Management " . South – Western, 2008 .
4. Barnes, Davis." Operations Management :An International Perspective". US, Thomson-Inc.2008.
5. Barney, Jay, B., & Hesterly, William, S., " Strategic Management & Competitive Advantages : Concept &Cases".3rd edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2010 .
6. Barringer, Bruce . R & Ireland, R., Duane " Entrepreneurship Successfully Launching New Venture". 2nd edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2008 .
7. Bateman, Thomas, S., & Snell, Scott, A., " Management: Leading & Collaborating In A Competitive World". 5th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2009 .

8. Bearden, William, O., Ingram, Thomas, N., & Laforge, Raymond, W., " Marketing Principles & Perspective". 4th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2004.
9. Bearndwell, Julie & Claydon, Tim," Human Resource Management: A Contemporary Approach ". 6th edition, Person Education Limited, 2010 .
10. Bergman, Bo & Klefsjo, Bengt, "Quality From Customer Needs to Customer Satisfaction", 3rd edition , McGraw-Hill, Sweden , 1994.
11. Berman, Barry & Evans, Joel, R., " Retail Management : Strategic Approach ". 11th edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc. 2010.
12. Berry, Leonard, Eugene ." Management Accounting Demystified ". McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2006.
13. Bingham, Frank, G., & Gomes, Roger. " Business Marketing".2nd edition, Contemporary - NTC Publishing Group Inc., USA , 2001.
14. Blythe, Jim." Essentials Of Marketing". 4th edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2008 .
15. Brassington, Frances & Pettitt, Stepen ." Essentials Of Marketing " . 2nd edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2007 .
16. Bruhn, Manfred & George, Dominik ." Service Marketing : Managing The Service Value Chain". 1st edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2006 .
17. Capon, Claire ."Understanding Strategic Management". 1st edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc.2008.
18. Carpenter, Mason A & Sanders, W.M. Gerard. " Concepts Strategic Management: A Dynamic Perspective ". 2nd edition. New Jersey. Pearson, Prentice – Hall. 2009.
19. Cateora, Philip, R., & Craham, John, L., "International Marketing". 13th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2007.
20. Chase, Richard, B., Aquilano, Nicholas, J., and Jacobs, F., Robert, "Operations Management for Competitive Advantage",9th edition, McGraw-Hill, USA, 2001.
21. Clark, Moira ." Marketing Management : A Relationship Marketing Perspective ". 1st edition, Cranfield School Of Management, Macmillan Business Press Ltd. , New York, 2000.
22. Cliar, Guyst . "Total Quality Management in Information Services", Bow Ker – Sour. . New York , 1997 .
23. Coulter, Mary. " Strategic Management in Action". 5th edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc.2010.

- 24.** Cumming, Thomas, G., & Worley, Christopher, G., " " Organization: Development & Change", 9th edition, South – Western, 2009 .
- 25.** Daft, Richard L. " Organization theory And Design ". South-Western College Publishing. USA. 2001.
- 26.** Daft, Richard L. " Understanding The theory And Design Of Organization ". South-Western College Publishing. USA. 2007.
- 27.** Dale, Barrie , Cooper, Cary & Wilkinson, Adrian ."Management Quality and Human Resources", Great Britain, Black Well, Inc., 1997 .
- 28.** David, Fred , R " Strategic Management: Concept And Cases". 11th edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc.2007.
- 29.** David, Fred , R " Strategic Management: Concept And Cases". 12th edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc.2009.
- 30.** Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T& Eisnor, Alan B. " Strategic Management: Creating Competitive Advantages ". 3rd edition. McGraw- Hill. 2007.
- 31.** Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T& Eisnor, Alan B. " Strategic Management: Text And Cases ". 4th edition. McGraw- Hill. 2008.
- 32.** Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T& Taylor, Marilyn L. " Strategic Management ".2nd edition. McGraw- Hill. 2005.
- 33.** Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T& Taylor, Marilyn L. " Strategic Management ".1st edition. McGraw- Hill. 2003.
- 34.** Dias, Laura, Portolese & Shah, Amit, J., " Introduction to Business ". McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2009.
- 35.** Drury, Colin. " Management & Cost Accounting". 7th edition, South – Western, 2008 .
- 36.** Dwyer, F., Robert & Tanner, John, F., " Business Marketing".3rd edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2006.
- 37.** Edwards, Tony & Rees, Chris ."International Human Resource Management Globalization ,National Systems & Multinational Companies". 1st edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2006 .
- 38.** Egan, John, "Relationship Marketing : Exploring Relationship Strategies In Marketing" 3rd edition, New Jersey. Prentice – Hall Inc..2008.
- 39.** Ellis, John, & David Williams." International Business Strategy, 1st edition, Pitman Publishing ,Great Britain, 1995.
- 40.** Etzel, Michael, J., Walker, Bruce, J., & Stanton, William, J., " Marketing" . 14th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2007.

41. Evans, James, R. " Quality & Performance: Excellence Management For Organization Strategy ", 5th edition, USA, Thomson/ South – Western, 2008.
42. Evans, James, R. "Production & Operations Management", 5th edition, USA, West publishing company ,1997.
43. Evans, James, R.& Lindsay, William, M.," The Management & Control Of Quality", 8th edition, Thomson/ South – Western, 2011.
44. Evans, James, S., & Dean, James, W., "Total Quality Management : Organization & Strategy ". 3rd edition. Thomson/ South – Western, 2003.
45. Ferrell, O., C., Hirt, Geoffrey & Ferrell, Linda. " Business :A Changing World". 6th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2008.
46. Ferrell, O., C., & Hartline, Michael, D., " Marketing Strategy ". 4th edition, Thomson/ South – Western, 2008.
47. Fitzsimmons, James, A., & Fitzsimmons, Mona, J., " Service Management Operations, Strategy, Information Technology ".6th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2008.
48. Foster, S., Thomas."Managing Quality : An Integrating The Supply Chain " 3rd edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2007 .
49. Foster, S., Thomas."Managing Quality : An Integrative Approach " 1st edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2001.
50. Geotsch, David, L., & Davis, Stanley, B ., "Quality Management For Organizational Excellence To Introduction to Total Quality", 6th edition, USA , Prentice – Hall ,2010 .
51. Geotsch, David, L., & Davis, Stanley, B. "Introduction to Total Quality, Production Processing & Service" , 5th edition, USA , Prentice – Hall ,2006 .
52. Geotsch, David, L., & Davis, Stanley, B. "Introduction to Total Quality For Production Processing & Service" , 2nd edition, USA, Prentice – Hall, 1997.
53. Gitlow, Howard, S., Oppenheim, Alan, J., Oppenheim, Rose, & Levine, David, M., " Quality Management " . 2nd edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2005.
54. Gomez–Mejia, Luis, R., Balkin, David, B., & Cardy, Robert, L., " Management : People. Performance. Change".3rd edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2008.
55. Gupta, S., C., " Advanced Human Resource Management : Strategic Perspective ". Ane Books India . 2008
56. Haag, Stephen, Paide, Baltzan & Phillips, Amy. " Business Driven Technology ". 2nd edition. McGraw- Hill.2008.

- 57.** Harrington, James, S. & Harrington, H. James, "High Performance Benchmarking : 20 Steps To Success". 1st edition, McGraw – Hill, New York, 1996.
- 58.** Harrison, Mike. "Principles of Operations Management" , London , Prentice – Hall, Inc., 1996.
- 59.** Hezier, Jay & Render, Barry ." Principles of Operation Management". 2nd edition , Prentice- Hall , New Jersey , 1997.
- 60.** Heizer, Jay & Render, Barry. " Operations Management", 2nd edition, New Jersey. Prentice – Hall, Inc., 1996 .
- 61.** Heizer, Jay & Render, Barry, " Operations Management ". 9th edition. USA, Prentice – Hall, Inc. ,2008 .
- 62.** Heizer, Jay & Render, Barry, " Principles of Operations Management ". 5th edition. USA, Prentice – Hall, Inc. ,2001 .
- 63.** Heizer, Jay & Render, Barry, "Operations Management", 6th edition. Prentice-Hall, USA, 2004.
- 64.** Hitt, Michael, A., Balack, J., Stewart & Porter, Lyman, W., "Management", 2nd edition , Prentice- Hall , New Jersey , 2009 .
- 65.** Hodgetts, Richard M., " Measures of Quality and High Performance: Simple Tools and Lessons Learned from America’s Most Successful Corporations", AMACOM., New York, 1998.
- 66.** Jackson, Susan, E., Schuler, Randall, S., & Werner, Steve. " Human Resource Management".", 10th edition, Thomson/ South – Western, 2009.
- 67.** Jacobs, F., Robert, & Chase, Richard, B., " Operations & Supply Management The Core " . McGraw- Hill. New York, 2008.
- 68.** Jobber, David. " Principles & Practice of Marketing", 2nd edition , McGraw- Hill. New York, 1998.
- 69.** Johnston, Robert, & Clark, Graham, "Service Operations Management : Improving Service Delivery "3rd edition, ". New Jersey. Prentice – Hall Inc..2008.
- 70.** Jones, Gareth R, " Organizational theory : Design & Change ". 6th edition. New York , McGraw – Hill.2010.
- 71.** Jones, Gareth R, & George, Jennifer M." Contemporary Management". 5th edition. New York , McGraw – Hill.2008.
- 72.** Jones, Gareth, R., & George, Jennifer M." Contemporary Management". 3rd edition. New York , McGraw – Hill.2003.
- 73.** Kerin, Roger, A., Hartley, Steven, W., & Rudelius, William, "Marketing The Core" 2nd edition, Mc Craw-Hall , New York. 2007.

- 74.** Kotler, Philip & Keller, Kevin, Lane. " A Framework For Marketing Management". 4th edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2009 .
- 75.** Kotler, Philip & Armstrong, Gary, " Marketing", 10th edition. Prentice- Hall, USA, 2011.
- 76.** Kotler, Philip & Armstrong, Gary, "Principles of Marketing", 13th edition. Prentice- Hall, USA, 2010.
- 77.** Kotler, Philip, Wong, Veronica, Saunders, John & Armstrong, Gary. " Principles of Marketing", 4th edition. Prentice- Hall, New Jersey , 2005.
- 78.** Krajwski, Lee, J , Ritzman, Larry P& Malhotra, Manog, K. "Operations management", USA, Addison – Wesley, Inc., 2010 .
- 79.** Krajwski, Lee, J , Ritzman, Larry, P. "Operations management",5th edition. USA, Addison – Wesley, Inc., 1999.
- 80.** Krajwski, Lee, J& Ritzman, Larry P. "Operations management",4th edition. USA, Addison – Wesley, Inc. , 1996.
- 81.** Kreither, Robert & Kinicki, Angelo. " Organizational Behavior ". 6th edition. McGraw- Hill. New York, 2004.
- 82.** Kreither, Robert & Kinicki, Angelo. " Organizational Behavior ".7th edition. McGraw- Hill. New York, 2007.
- 83.** Kreither, Robert & Kinicki, Angelo. "Organizational Behavior : Key Concepts ,Skills & Best Practices ".3rd edition. McGraw- Hill. New York, 2008.
- 84.** Kinicki, Angelo & William, Brian, K., "Management".3rd edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2008.
- 85.** Kurtz, David, L., & Boone, Louis, E., " Principles of Marketing".12th edition, South – Western, 2006 .
- 86.** Lamb, Charles, W., Hair, Joseph, F., & McDaniel, Carl ." Marketing", 7th edition. Thomson/ South – Western, 2004 .
- 87.** Lamb, Charles, W., Hair, Joseph, F., & McDaniel, Carl ."Essentials O Marketing", 6th edition. Thomson/ South – Western, 2009 .
- 88.** Langley, C., John, Coyle, John, J., Gibson, Brian, J., Novack, Robert, A., & Bardi, Edward, J., " Managing Supply Chains : A Logistics Approach With Student". 8th edition, South – Western, 2009 .
- 89.** Looy, Bart, Van , Dierdonck, Roland, Van, & Gemmel, Paul."Service Management : An Integrated Approach". 1st edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 1998 .
- 90.** Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. "Service Marketing" . 6th edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2007 .

- 91.** Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. "Service Marketing" . 7th edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2011 .
- 92.** Lussier, Robert, N., "Management Fundamentals : Concept, Applications, Skill Development" . ". 4th edition, South – Western, 2009.
- 93.** Malhotra, Naresh, K., " Marketing Research " . 6th edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2010 .
- 94.** McAuley, John, Duberley, Joanne, & Johnson, Phil." Organization theory : Challenges&Perspective".1st edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2007 .
- 95.** McDaniel, Carl, Lamb, Charles, W., & Hair, Joseph, F., " Introduction to Marketing ". 9th edition, South – Western, 2011 .
- 96.** McNurlin, Barbara, C., & Sprague, Ralph,H., "Information Systems Management In Practice". 7th edition, . New York, Prentice – Hall ,2006 .
- 97.** Mcshane, Steven L. & VonGlinow, Mary Ann. " Organizational Behavior " . 4th edition. New York , McGraw- Hill .2007.
- 98.** Meler, Kenneth, J, Brudney, Jeffrey, L., & Bohte, John. "Applied Statistics For Public & Non Profit Administration". 7th edition. South – Western, 2009.
- 99.** Melnyk, Steven, A., & Denzler, David, R., " Operations Management : A Value – Driven Approach". McGraw – Hill Companies, Inc. , USA, 1996.
- 100.** Mohammed, Rafi, A., Fisher, Robert, J., Jaworski, Bernard, J., & Paddison, Gordon, J., " Internet Marketing: Building Advantage In The Networked Economy".2nd edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2004 .
- 101.** Mondy, R., Wayne & Noe, Robert, M., " Human Resource Management". 9th edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc.2010.
- 102.** Mondy, R., Wayne." Human Resource Management". 11th edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc.2010.
- 103.** Moore, Carlos, W., Petty, J., William, Palich, Leslie, E., & Longencker, Justin, G.," Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis". 15th edition, South – Western, 2010 .
- 104.** Morgan, Michael. "Marketing For Leisure & Tourism" .1st edition, Prentice – Hall Inc..1996.
- 105.** Motiwalla, Luvai, F., &Thompson, J., "Enterprise Systems For Management" . New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2009 .
- 106.** Mullins, John, W., Walker, Orville, C., & Boyd, Harper, W., " Marketing Management : A Strategic Decision - Making Approach".6th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2008.

- 107.** Nahmias, S., "Production & Operation Analysis", 3rd edition, McGraw – Hill, Singapore. 1997.
- 108.** Noe, Raymond, A., Hollenbeck, John, R., Gerhart, Berry, & Wright, Patrick, M., "Fundamentals Of Human Resource Management". 3rd edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2009 .
- 109.** Noe, Raymond, A., Hollenbeck, John, R., Gerhart, Berry, & Wright, Patrick, M., " Human Resource Management ".6th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2008 .
- 110.** Pearce, John, A., & Robinson, Richard, B., " Strategic Management :Formulation, Implementation, & Control". 12th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2011.
- 111.** Pearce, John, A., & Robinson, Richard, B., " Strategic Management :Formulation, Implementation, & Control". 8th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2003.
- 112.** Perreault, William, D., & Mccarthy, E., Jerome ." Basis Marketing : AGlobal Managerial Approach". 15th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2005.
- 113.** Perreault, William, D., & Mccarthy, E., Jerome ." Essentials Of Marketing : A Global Managerial Approach". 10th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2006.
- 114.** Peter, J.,Paul & Donnelly, James, H., " Marketing Management : Knowledge & Skill" 8th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2007.
- 115.** Peter, J.,Paul & Donnelly, James, H., " Marketing Management : Knowledge & Skill" . 9th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2009.
- 116.** Plunkett, Warren, R., Attner, Raymond, F., & Allen, Gemmy, S., " Management Meet & Exceeding Customer Expectation". 9th edition. Thomson/ South – Western, 2008 .
- 117.** Pride, William, M., & Ferrell ,O., C., "Marketing Foundations ".4th edition. Thomson/ South – Western, 2011.
- 118.** Proctor, Tony." Essentials Of Marketing Research ". 4th edition. , New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2005 .
- 119.** Ramaswamy, Rohit ." Design & Management Of Service Processes : Keeping Customer For Life ". 1st edition, Addison – Wesley Educational Publisher. USA. 1996 .

- 120.** Render, Barry , Stair, Ralph M & Hanna, Michael, E., " Quantitative Analysis For Management ". 10th edition. , USA, Prentice – Hall, Inc., 2009.
- 121.** Robbins, Stephen P & Coulter, Marry. " Management ". 9th edition. Prentice – Hall. 2007.
- 122.** Robbins, Stephen P & Decenzo, David, A., " Fundamentals of Marketing" , 4th edition, Prentice- Hall , USA ,2010 .
- 123.** Robbins, Stephen P & Judge, Timothy, A., " Organizational Behavior ". USA, Prentice – Hall, Inc. ,2009 .
- 124.** Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. " Management ". 6th edition. Prentice Hall-Inc. 1999.
- 125.** Rose, Peter S. & Hudgins, Sylvia C. " Bank Management & Financial Services ".8th edition. McGraw- Hill. Companies, Inc. , New York , 2010.
- 126.** Rose, Peter S. & Hudgins, Sylvia C. " Bank Management & Financial Services " .7th edition. McGraw- Hill. Companies, Inc. , New York , 2008
- 127.** Rose, Peter S. & Hudgins, Sylvia C. " Bank Management & Financial Services " .6th edition. McGraw- Hill. Companies, Inc. , New York ,2005.
- 128.** Rose, Peter." Commercial Bank Management ". 5th edition. McGraw- Hill. Companies, Inc. , New York , 2002.
- 129.** Ross, Joel E. "Total Quality Management", 2nd edition, USA, St. Lucie Press. 1995.
- 130.** Ross, Joel E., "Total Quality Management: Text, Cases and Readings", 3rd edition, St. Lucie Press, USA. 1999 .
- 131.** Rue, Leslie, S., & Byars, Lloyd, L., "Management: Skills & Application". 10th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2003.
- 132.** Russell, S , Roberta & Taylor, W , Bernard. " Operations Management : Focusing on Quality & Competitiveness ". 2nd edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc. 1998.
- 133.** Russell, S , Roberta & Taylor, W , Bernard. " Operations Management : Focusing on Quality & Competitiveness ". 6th edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc. 2009.
- 134.** Russell, S , Roberta & Taylor, W , Bernard. " Operations Management : Focusing on Quality & Competitiveness ". 3rd edition. New Jersey. Prentice – Hall Inc. 2003.
- 135.** Schermerhorn, John, R., " Introduction to Management",10th edition, John wiley & Sons,Inc ., New York,2010 .

- 136.** Schonberger, Richard J., & Knod, Jr. Edward M., "Operations Management: Continuous Improvement, Customer/Focused Principles ", 6th edition, Richard D. Irwin, Inc., USA. 1997.
- 137.** Schroeder, Roger G., "Operations Management", 3rd edition. New York , McGraw – Hill. 2007.
- 138.** Segal –Horn, Susan & Faulkner, David." Understanding Global Strategy" South – Western, 2010.
- 139.** Shafer, Scott, M., & Meredith, Jack, R., " Operations Management: A process Approach With Spread Sheets". John Wiley & Sons, New York. 1998.
- 140.** Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R., "Operations Management" , 2nd edition, Pitman Publishing , UK., 2004.
- 141.** Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R., "Operations Management" , 2nd edition, Prentice-Hall, UK., 1998.
- 142.** Slack, Nigel, & Lewis, Michael, "Operations Strategy" , 2nd edition , Prentice-Hall, ., USA. 2008.
- 143.** Solomon, Michael, R., Marshall, Greg, W., & Stuart, Elnora, W., " Marketing: Real People, Real Choices". 6th edition, New Jersey. Prentice – Hall Inc., 2009.
- 144.** Spiro, Rosann, L., Rich, Gregory, A., & Stanton, William, J., " Management Of A Sales Force". 12th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2008.
- 145.** Stair, Ralph M & Reynolds, George W. " Principles Of Information Systems: A Managerial Approach ". 5th edition. Thomson-Inc. 2010.
- 146.** Stevenson, William , J . "Operations Management " . 10th edition. McGraw-Hill. New York, 2009.
- 147.** Stevenson, William , J . "Operations Management " . 8th edition. McGraw-Hill. New York, 2005.
- 148.** Stevenson, William, J. "Operations Management " . 9th edition. McGraw- Hill. New York , 2007.
- 149.** Stokes, David, Wilson, Nick, & Mador, Martha ." Entrepreneurship". South – Western, 2010 .
- 150.** Strauss, Judy & Frost, Raymond . " E - Marketing" . 2nd edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2001 .
- 151.** Summers, Donna, C., S., " Quality Management : Creating & Sustaining Organizational Effectiveness". 2nd edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2009 .

- 152.** Thompson, Arthur, A., & Strickland, A, J.," Crafting & Excuting Strategy : Test & Reading", 12th edition, Mc Craw-Hall , New York. 2001.
- 153.** Thompson, Arthur, A., Gameble, John, E., Strickland, A, J.," Crafting & Excuting Strategy : Test & Reading", 15th edition, Mc Craw-Hall , New York. 2007.
- 154.** Thompson, Arthur, A., Gameble, John, E., Strickland,A, J.," Strategic Management: Core Concepts Analytical Tools Reading", Mc Craw-Hall , New York. 2004.
- 155.** Walker, John, R., "Introduction To Hospitality Management". 3rd edition, New Jersey, Prentice – Hall Inc ., 2010 .
- 156.** Wheelem, Thomas L.& Hunger, J. David. " Strategic Management & Businesses Policy : Achieving Sustainability ".12thedition., Prentice Hall . 2010 .
- 157.** Wheelen, Thomas J& Hunger, J. David. " Strategic Management And Business Policy: Concepts And Cases ". 11th edition. Prentice – Hall.2008.
- 158.** Weiss, Neil, A., "Introductory Statistics ". 8th edition. Prentice – Hall.2008.
- 159.** Witcher, Barry, J.,& Chau, Vinh, Sum,. " Strategic Management: Principles& Practice". South – Western. 2010.
- 160.** Zeithaml, Valarie, A., Bitner, Mary, Jo, & Gremler, Dwayne, D., " Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm". 5th edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, 2009 .

B. Periodicals:-

- 1.**Agus,Arawati & Hassan, Za'faran." Can Benchmarking Through TQM Implementation Improve Performance? : Some Empirical Evidence". World Journal of Management , Vol.1 No.1 September 2009.
- 2.**Ang, Chooi-Leng, Davies , Mark & Finlay, Paul N., "An empirical study of the use of information technology to support total quality Management ". Journal Of Total Quality Management, Vol. 12, No. 2, 2001.
- 3.**Bitner,Mary Jo, Faranda,William T., Hubbert,Amy R.,&Zeithaml,Valarie A.," Customer contributions and roles in service delivery". International Journal of Service Industry Management,Vol. 8 No. 3, 1997.
- 4.**Cano,Michele, Drummond , Siobhan , Miller, Chris & Barchay, Steven." Learning from others: Benchmarking indiverse tourism enterprises". Journal Of Total Quality Management, Vol. 12, No.7 &8, 2001.

5. Delpachitra, Sarath. " Activity-based costing & process benchmarking: An application to general insurance Benchmarking". An International Journal .Vol. 15 No. 2, 2008.
6. Folz, David H. "Service Quality and Benchmarking the Performance of Municipal Services" Public Administration Review • March/April 2004, Vol. 64, No. 2.
7. Gonzalez, Marvin E., Quesada, Gioconda, Gourdin, Kent & Hartley, Mark "Designing a supply chain management academic curriculum using QFD and benchmarking in higher education ". , South Carolina, USA, Vol. 16 No. 1, 2008.
8. Gurcharan Singh, Edward Wong Sek Khin & Fereidoon Zolfaghari, ."Total Quality Management in the stock exchange: A case study". African Journal of Business Management Vol. 4(12), 18 September, 2010.
9. Kandampully, Jay ," Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services". Journal Of Total Quality Management, Vol. 9, No. 6, 1998.
10. Mittal, Deepak, Singla, Vineet & Goyal, Amit ." Comparison Of TQM Success Factors In Northern India In Manufacturing & Service Industries : A Surevey". International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST) , Vol. 3 No. 2 Feb 2011.
11. Olabode, Adeoti, Johnson." The Impact Of Total Quality Management On Banks Performance In Nigeria ". A Journal of Department of Business Administration, University of Ilorin, Nigeria, Vol. 3 No. 1 2003.
12. Tavana, Madjid , Mohebbi, Barbara & Kennedy, Dennis T., " Total quality index: A Benchmarking Tool For Total Quality Management". Benchmarking : An International Journal , Vol. 10 No. 6, 2003.
13. Yang, Zhilin, Jun, Minjoon & Peterson, Robin T., "Measuring customer perceived online service quality: Scale development and managerial Implications". International Journal of Operations & Production Management ,Vol. 24 No. 11, 2004.

الملاحق

ملحق رقم (1)
أسماء السادة المحكمين

1. أ.د. حاكم محسن محمد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
2. أ.د. صالح عبد الرضا رشيد/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
3. أ.د. عبد الحسين حبيب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
4. أ.د. علاء فرحان طالب/ عميد كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
5. أ.م.د. أحسان دهش جلاب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
6. أ.م.د. عبد السلام لفتة/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
7. أ.م.د. مجبل رفیق مرجان / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل .
8. أ.م. فؤاد حمودي العطار / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
9. أ.م. فارس جعبار شلاش / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .

ملحق رقم (2)
نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations

Y ₅	Y ₄	Y ₃	Y ₂	Y ₁	المتغير المعتمد Y	المتغير التوضيحي X
0.63	0.69	0.88	0.63	0.62	0.85	X ₁
0.51	0.60	0.69	0.56	0.55	0.72	X ₁₁
0.57	0.63	0.82	0.58	0.57	0.78	X ₁₂
0.56	0.58	0.75	0.55	0.46	0.71	X ₁₃
0.54	0.58	0.78	0.48	0.57	0.73	X ₁₄
0.66	0.70	0.88	0.68	0.60	0.87	X ₂
0.66	0.70	0.84	0.67	0.61	0.86	X ₂₁
0.64	0.62	0.79	0.63	0.54	0.80	X ₂₂
0.57	0.65	0.85	0.63	0.55	0.80	X ₂₃
0.55	0.61	0.76	0.58	0.53	0.75	X ₂₄

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

ملحق رقم (3) أستمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم أستمارة الاستبيان التي هي جزء من متطلبات انجاز رسالة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية والتي تسعى لدراسة (أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون :- دراسة تحليلية لأراء عينة من المصارف العراقية (الحكومية والاهلية))، والتي نسعى من خلالها استطلاع آرائكم حول الفقرات التي تضمنتها راجين تعاونكم معنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية انطلاقاً من خبرتكم العميقة في مجال عمل المصرف من أجل انجاز بحثنا هذا وبالتأكيد ، فإن الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس مدى اهتمامكم ووعيكم والحرص على وصولنا إلى النتائج الدقيقة والصحيحة المرجوة في سبيل إفادة بلدنا هذا مع التأكيد على أن آرائكم وإجاباتكم تستخدم لإغراض هذه الرسالة فقط ، ولا داعي لذكر الاسم أو التوقيع ، كما إننا سنتعامل مع الإجابات بسرية تامة لذا نرجو من حضرتكم وضع علامة () أمام العبارات التي تراها مناسبة لكل فقرة في المكان المخصص لها .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا والله ولي التوفيق.

الباحثة

المشرف

لمياء علي إبراهيم الموسوي

أ.م.د. أكرم محسن الياسري

المحور الأول:- معلومات عامة

1. أسم المصرف :
2. العنوان الوظيفي:
3. النوع الاجتماعي: ذكر : أنثى :

4. الفئة العمرية :-

<input type="checkbox"/>	أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	41 - 50 سنة
<input type="checkbox"/>	30-21 سنة	<input type="checkbox"/>	51 - 60 سنة
<input type="checkbox"/>	40-31 سنة	<input type="checkbox"/>	61 سنة فأكثر

5. التحصيل الدراسي:

<input type="checkbox"/>	أعداديه	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالٍ
<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دكتوراه

6. سنوات الخدمة في المصرف:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	15 - 20 سنة
<input type="checkbox"/>	10-5 سنين	<input type="checkbox"/>	20 سنة فأكثر
<input type="checkbox"/>	15-10 سنة		

7. عدد الدورات التطويرية (التدريبية) التي شاركت بها:

<input type="checkbox"/>	لا يوجد	<input type="checkbox"/>	9 - 7
<input type="checkbox"/>	3 -1	<input type="checkbox"/>	12 -10
<input type="checkbox"/>	6 -4	<input type="checkbox"/>	15 -13

المحور الثاني:- إدارة الجودة الشاملة

مدخل نظامي وتكاملي موجه لتحسين كافة العمليات ومشاركة جميع أعضاء المنظمة في تحقيق رضا الزبون وتحسين الجودة وتغيير ثقافة المنظمة بهدف التمايز والتفوق على المنافسين بغية تلبية توقعات الزبون أو تجاوزها .

وقد شملت إدارة الجودة الشاملة (TQM) الإبعاد الآتية :-

1. التركيز على الموارد البشرية :- تتضمن مجموعة من التقنيات والأساليب التي تتبعها إدارة المصرف من خلال حلقات الجودة والتدريب للعاملين (الموظفين) والتي تسمح بتدقيق المعلومات ومنح الصلاحية

الملاحق

والسلطة واستغلال طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتطوير خبراتهم اللازمة لتحسين أداء العمليات داخل المصرف.

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	تمنح إدارة المصرف العاملين فيها الصلاحية اللازمة لأداء العمليات وعمل ما هو ضروري فقط											
2	تنتهج إدارة المصرف إقامة دورات تدريبية تخصصية متطورة للعاملين فيها لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل المصرفي .											
3	تتبنى إدارة المصرف مدخل العمل في اتخاذ القرارات الهامة لتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين فيها.											
4	تسعى إدارة المصرف لرفع روح المشاركة الذاتية لجميع الموظفين .											
5	تلجأ إدارة المصرف انتهاز سياسة تقديم المكافآت التشجيعية والترقيات للأفراد بغية تحسين أداءهم وبالجودة المطلوبة .											

2. **التركيز على الزبون:-** تعني التوجه صوب الزبائن سواء الزبون الداخلي هو المسلم للخدمة (مقدمها) أو الزبون الخارجي (المستلم النهائي للخدمة) والاهتمام بهم من خلال استخدام أساليب متطورة لانجاز تعاملاته لغرض إسعادهم والعمل على ضمان سير أداء الخدمة المطلوبة بالشكل الصحيح .

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
6	يتبنى المصرف سياسة أشراك الزبون في عملية تصميم الخدمة وتقديمها لمعرفة وأدراك حاجاته.											
7	يعمل المصرف على عدم التفريق بين الزبون الداخلي والخارجي و أعارتهم نفس القدر من الاهتمام بصفقتهم الأساس في عمله وسر بقاءه.											
8	تلجأ إدارة المصرف لوضع الزبون في قلب تصميم وتحسين جودة الخدمات ومدخل لتحسين العمليات .											
9	تسعى إدارة المصرف لتلبية متطلبات زبائنها على وفق التغيرات الحاصلة في السوق.											
10	تقوم إدارة المصرف بوضع إستراتيجيات تمكنها من جمع البيانات الخاصة بالزبائن .											

3. **التخطيط الاستراتيجي :-** يعد مجموعة من السياسات , البرامج والخطط التشغيلية المستخدمة في تحديد كفاءة العمليات, الكلف, والمرونة وأن المحرك الرئيسي وراء أنجاز ممارسات وأهداف المصرف .

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
11	يعد التخطيط الاستراتيجي القلب النابض لبقاء المصرف واستمراره في أنجاز نشاطاته وأهدافه.											

الملاحق

											12	يطبق المصرف إستراتيجية الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية .
											13	يعمل المصرف وفق خطة إستراتيجية يضعها كمنطلق أساسي لمزاولة أعماله وتصحيح الخطة متى ما اقتضت الحاجة لتعديلها وتقديمها بالشكل الصحيح.
											14	تسعى إدارة المصرف لتقييم الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة بالشكل الذي يعطيها القدرة على دعم وإسناد الميزة التنافسية المستدامة.
											15	تملك إدارة المصرف القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف لديها وتحديد الفرص والتحديات الخارجية المحيطة بها .

4. القيادة :- تعتمد على قدرة إدارة المصرف للتأثير على الموظفين وتوجيههم بالاتجاه الصحيح لإدارة العمليات وإمكانية نجاحها وبلوغ أهدافها وصياغة غاياتها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية وأيضا تفعيل دور القائد لكونه المؤثر الأساسي في تغيير ثقافة المصرف ورسم رسالته .

ت	أفقر بنسبة	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
16	يمتلك المصرف القيادة الفعالة التي تساعد في توجيه الموظفين والتأثير فيهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الصحيح.											
17	تختار إدارة المصرف القادة المؤهلين وأصحاب الكفاءات وسعة الاطلاع وذوي المعرفة في أداء العمليات.											
18	تسعى إدارة المصرف لتنشيط دور القادة بوصفهم المسؤولين عن إدارة العمليات والأساس في رسم ثقافتها .											
19	يتمتع القادة في المصرف بالكفاءة في استخدام موارد وتطبيق الجودة في ممارسة وأداء أعمالهم اليومية.											
20	تقوم قيادة المصرف بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة التي تحدث تغييرات جذرية هائلة في كل النشاطات والأعمال .											

المحور الثالث :المقارنة المرجعية

عملية مقارنة منتجات ونشاطات وعمليات المنظمة مع المنافسين أو المنظمات الرائدة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة لغرض إيجاد طرق لتحسين الجودة وفاعلية الكلفة

وتضمنت المقارنة المرجعية الإبعاد الآتية :-

الملاحق

1. السعي نحو الريادة :- تعد احد الحقول المهمة والواحدة في ظل المنافسة فهي تتضمن مجموعة من الفرص والموارد والقدرات المستخدمة التي تسعى لتحقيق الإرباح وإشباع الحاجات وتكريس الوقت والجهد في الانجاز والارتقاء بأهدافها حتى بلوغ مستوى طموحها في قيادة السوق وصولا إلى أفضل موقع تنافسي فالمنظمات الخدمية لا يمكن أن تتطور بدون استخدام الريادة .

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
21	تسهل الريادة في حصول المصرف على أفضل موقع تنافسي من خلال غلق فجوة الأداء السلبية.											
22	يسعى المصرف إلى تحقيق الريادة من خلال إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء والتميز وسرعة الانجاز .											
23	توفر الريادة أمكانية التفوق والإبداع والتجديد والتفرد في الأداء بالتوجه نحو تقديم أفضل الخدمات المصرفية المميزة بأقل كلفة ممكنة .											
24	تقوم ريادية المصرف نحو معرفة وتكامل الفرص والموارد المتاحة لخلق ممارسات جديدة.											
25	تقوم إدارة المصرف بوضع إستراتيجيات للريادة تمكنها من البحث عن الفرص واكتشاف الأسواق الجديدة.											

2. التوجه نحو الجودة :- تعد الجودة إحدى الركائز المهمة التي تقوم عليها إدارة المصرف لكسب رضا زبائنها في السوق وتقديم أفضل الخدمات بجودة عالية والتفوق على المنافسين وصولا لدرجة العالمية .

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
26	يسعى المصرف إلى تصميم وتقديم خدمات مصرفية تفوق ما يقدمه المنافسون.											
27	يقوم المصرف بتلبية حاجات و رغبات زبائنه من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.											
28	يسعى المصرف دائماً إلى تقديم خدمات مصرفية مميزة تفوق توقعات الزبون وطموحاته .											
29	تركز إدارة المصرف على بذل جهود تسويقية متكاملة لتحقيق توقعات الزبون للخدمة أو تتجاوزها .											
30	تلجأ إدارة المصرف إلى مطابقة جودة خدماتها مقارنة مع الخدمات الأخرى المنافسة.											

3. رضا الزبون :- الشعور الشخصي الناتج عن البهجة أو السرور عند مقارنة أداء الخدمة مع توقعات الزبون ويعني إن الأداء يفوق التوقعات والرضا التام يقود إلى إسعاد الزبون ويعكس مدى رضاه عن الخدمة المصرفية المقدمة.

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
---	---------	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

الملاحق

																				يرغب المصرف في معرفة ردود أفعال زبائنه اتجاه الخدمات المقدمة إليهم وتقديم كل ما هو جديد ومميز من الخدمات المصرفية .	31
																				تعمل إدارة المصرف على إرشاد وتعليم الزبائن لكيفية الاستفادة من الخدمات المقدمة بشكل متواصل.	32
																				يعتمد المصرف على نظام الشكاوى ومقترحات الزبون واستفساراته ومن خلالها تحقيق رضاه وفنائه تجاه الخدمة المقدمة .	33
																				يسعى المصرف لإدخال البهجة والسرور في نفوس الزبائن من خلال تقديم خدمات تفوق التوقعات وصولاً لإسعاد الزبون .	34
																				يسعى المصرف لأجراء المسوحات الدورية بفتح فروع إضافية في المناطق غير المغطاة بالخدمة للتعرف على مستوى رضا الزبائن .	35

4. التحسين المستمر :- يعد التحسين المستمر لتصميم وأداء الخدمة كمبدأ أساسي وحافز لتصميم وإدارة لكل مظهر من مظاهر إدارة المصرف سعياً في الوصول إلى هدفها الأساسي وهو الجودة وبإستطاعته أحداث تغييرات شاملة للأنشطة والوظائف كافة .

ت	الفقرات	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	أتفق بنسبة											
	تتبع إدارة المصرف منهج ثابت في العمل يتضمن تطوير خدماتها وممارساتها باستمرار في مجال الجودة الشاملة .											
	تلجأ إدارة المصرف لاعتماد التكنولوجيا الحديثة سعياً في التوجه نحو عالمية المصارف .											
	تسعى إدارة المصرف إلى التغيير المستمر لأشكال خدماتها على وفق المتطلبات البيئية والحاجات المتغيرة للزبائن .											
	تسعى إدارة المصرف لتحقيق عوامل النجاح من خلال تطبيق الأداء المتميز لجودة الخدمة المقدمة											
	تلجأ إدارة المصرف للبحث عن الطرق المتميزة لتحسين عملياتها مقارنة بالمنافسين.											

المحور الرابع : خدمة الزبون

مجموعة النشاطات والانجازات التي تقوم بها إدارة المصرف بغية أضافه قيمة لمنتجاتها وخدماتها وتغطية مستوى خدمة الزبون واستخدام الجهد البشري (الأفراد) أو إلي بغرض تقديم منتجات وخدمات بشكل المطلوب سعياً في تحسين جودة الخدمة المصرفية وصولاً لرضا الزبون.

وتضمنت خدمة الزبون مجموعة من الأبعاد وكالاتي :-

الملاحق

1. الاعتمادية :- تعني قيام إدارة المصرف بأداء الخدمة التي وعدت بتقديمها إلى الزبائن بشكل الدقيق والصحيح والثابت, أي أنجاز ما هو صحيح منذ البداية, والالتزام بالوعد (التعهد) اتجاه الخدمة المقدمة مثلما وعدتهم لكسب ولائهم .

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
	أتفق بنسبة											
41	يحرص المصرف على تقديم خدماته للزبائن بشكل دقيق وصحيح وثابت منذ المرة الأولى وتوفيرها على مدار 24 ساعة يومياً.											
42	يملك المصرف قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن يمكن الرجوع إليها عند الحاجة إليها بسهولة.											
43	يحرص المصرف على دقة الخدمة التي وعد بها من حيث الوقت والانجاز وخلوها من الأخطاء (العيوب) إلى أدنى ما يمكن.											
44	توجد ثقة متبادلة بين المصرف والزبائن بشأن أداء الموظفين وتقديمهم الخدمة بالشكل المطلوب											
45	تلجأ إدارة المصرف لخلق انطباع جيد في ذهن الزبون عنها بهدف الاحتفاظ به ومعاودة شراؤه .											

2. الاستجابة :- هي رغبة إدارة المصرف على تلبية حاجات زبائنها واستعداد موظفيها في تقديم المساعدة الفورية للزبائن والاستجابة لهم بسرعة وعدها أيضاً أساس في اختيار مصرف دون آخر .

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
	أتفق بنسبة											
46	يسعى المصرف لسرعة تلبية الطلبات والاحتياجات للزبائن وانجازها دون تأخر.											
47	يملك المصرف الرغبة والاستعداد لتقديم المساعدة الفورية للزبون.											
48	تلجأ إدارة المصرف لحل المشاكل بسرعة وتوفير حالة التناسق بين أداء الخدمة وكيفية التعامل و الإصغاء للزبون .											
49	تقوم إدارة المصرف بتوفير خدمات تتميز بالتكامل والمرونة لكافة الزبائن .											
50	تعمل إدارة المصرف على تقليص مدة انتظار الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة .											

3. الثقة والتوكيد :- بأنها تعبير عن مستوى معرفة الموظفين ومقدرتهم على تقديم الخدمة والتي تعكس قدرة وقابلية إدارة المصرف والموظفين على خلق الثقة والقناعة وكسب اطمئنان الزبون.

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
	أتفق بنسبة											
51	يملك المصرف القدرة على خلق وكسب ثقة زبائنه بما يقدمه من خدمات مصرفية مميزة على المدى البعيد.											

الملاحق

											تقدم إدارة المصرف للزبون خدمات خالية من الخطورة والشك وعلى قدر كبير من الأمان .	52
											تعد الثقة والتوكيد في التعاملات كافة الجوهر الأساسي في بناء العلاقات التبادلية الناجحة مع الزبون .	53
											يتمتع مقدم الخدمة بالكفاءة، الصدق، الأمانة الشخصية بالشكل الذي يحقق الثقة والاطمئنان لدى الزبون بالمصرف .	54
											يحرص المصرف على عدم كشف أسرار وخصوصيات الزبائن أمام الآخرين .	55

3. الملموسية :- وتعني توافر التسهيلات المادية،البنائيات التي تسهم في تحسين الصورة الذهنية للمصرف لدى الزبائن .

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
56	يوفر المصرف الأثاث والديكورات والمعدات و مظهر الموظفين اللائق بالشكل الذي يعطي الزبائن تصوراً ذهنياً ويبعث الأمل في نفوسهم .											
57	يمتاز المصرف بموقع يسهل الوصول إليه ومناسب لكل الزبائن .											
58	يسعى المصرف لتوفير العدد الكافي من الموظفين من أجل تقديم الخدمة وإعطائها انطباعاً مادياً ملموساً من وجهة نظر الزبون .											
59	يوفر المصرف قنوات الاتصال مع زبائنه للتعرف على استفساراتهم ومقترحاتهم اتجاه الخدمة المقدمة.											
60	يعتمد المصرف على توفير جميع وسائل الراحة للزبون عند انتظاره للحصول على الخدمة .											

4. التعاطف :- وهي مقدار التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون وأساسها الاهتمام والعناية بالزبون، واستعداد مقدمي الخدمة لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم وأسرارهم .

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
61	يتميز موظفوا المصرف بالاستعداد التام لإعارة الانتباه لكل الزبائن بما يتناسب مع خصوصياتهم.											

الملاحق

										62
										63
										64
										65

ملحق رقم (4) الوسائل الإحصائية
المستخدمة:-

1 - الوسط الحسابي :-

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N}$$

إذ أن :-

\bar{X} = تقدير الوسط الحسابي.

\bar{X}_i = استجابات أفراد العينة .

N = حجم الصيغة .

2 - الوسط الحسابي الموزون :-

$$\bar{X}_w = \frac{\sum_{i=1}^n X_i f_i}{\sum f_i}$$

إذ أن :-

\bar{X}_w = الوسط الحسابي الموزون.

f_i = التكرار.

3 - الانحراف المعياري :- يستخدم التشتت المطلق: وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 f_i}{\sum f_i - 1}}$$

إذ أن :-

S = تقدير الانحراف المعياري .

x_i = استجابات أفراد العينة .

f_i = التكرار.

\bar{x} = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات .

4 - نموذج معادلة الانحدار.

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b} \bar{X}_i$$

$$\hat{a} = \bar{Y} - b \bar{X}$$

5 - معامل الارتباط r

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

6 - معامل التحديد R^2 :-

$$R^2 = r^2$$

7 - الاختبار (T - Test) لمعنوية الارتباط :-

إذ أن :-

r = معامل الارتباط

n = حجم العينة (عدد المشاهدات) .

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

8 - اختبار F ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار :-

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square within}}$$

$$y = a + bx_1 + cx_2$$

9 - معامل الاختلاف :

حيث أن :-

\bar{x} = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات =

S = تقدير الانحراف المعياري .

$$DS = \frac{S}{\bar{x}} * 100$$

10- شدة الإجابة = الوسط الحسابي * 100%

ABSTRACT

This study aims to determining the effect of Total Quality Management & Benchmarking In Improving Customer Service, And this is executed by depending on Dimension Of Total Quality Management (Human Resources Focus, Customer Focus, Strategic Planning & Leadership) as the final outputs for Total Quality Management, Benchmarking is represented by Dimension (Orientation To Wards Entrepreneurship, Orientation To Wards Quality , Customer Satisfaction & Continuous Improvement), Customer Service is expressed by (Reliability, Responsiveness, Assurance, Tangibles & Empathy) .

The study is carried out in the Iraqi banking sector. The empirical information is obtained by way of a questionnaire prepared for this purpose and delivered to a sample composed of nine banks, Two of them are governmental and Seven are local. The number of the individuals of the sample is (74) manager representing middle managerial leaderships.

To measure the meaningful relationship between the study variables, T-test and Simple & multiple correlation factor are used. To determine the meaningfulness of the regression equation, the Simple & multiple regression analysis and F-test is used, R^2 is used to explain the amount of effect the independent variable have on the dependent variable.

The study arrived to many recommendations which related with the present study and the future studies.



The Effect Of Dimension Total Quality Management And Benchmarking In Improving The Customer Service

**A Thesis Submitted To The Council Of The
College Of Administration And Economics
University Of Karbala**

**In partial Fulfillment Of Requirement For The
Master Degree In Banking & Financial Since**

By

Lamya Ali Ibraheem AL-Mosawy

Supervised By

**ASIST Prof.Dr.Akram Mohsin
AL-Yasiri**

2012