



أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية
العاملة بأمانة العاصمة

**The Impact of applying Total Quality Management on Institutional
Performance of Yemeni commercial Banks Operating within the
Capital Sana'a**

Khalid Abdulla Mohammed Al-Asad

*Researcher - Center of Business Administration -
Sana'a University -Yemen*

خالد عبدالله محمد الأسد

باحث- مركز إدارة الأعمال
جامعة صنعاء-اليمن

Fadl Mohammed Al-Mahmodi

*Researcher -Department of Business Administration-
Faculty of Commerce & Economics -
Sana'a University -Yemen*

فضل محمد المحمودي

باحث- قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة والاقتصاد- جامعة صنعاء-اليمن

الملخص:

تهدف الدراسة إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (التركيز على العميل-التحسين المستمر-مشاركة العاملين-دعم والتزام الإدارة العليا-التركيز على العمليات) على الأداء المؤسسي بأبعاده: (الكفاءة-الفعالية) في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من: (1452) مفردة تمثل: (7) بنوك تجارية، وبلغ عدد أفراد العينة المستهدفة: (304) مفردة، وقد وتم استعادة: (220) استبانة، وقد تم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS V.26).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية: ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تشمل: (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتركيز على العمليات) على الأداء المؤسسي، لم يظهر بُعد (مشاركة العاملين) أي أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية على الأداء المؤسسي في سياق هذه الدراسة،

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: يجب على القيادات الإدارية العليا في البنوك التجارية المشاركة في دعم مبادرات الجودة مع إبداء التزامها ودعمها الواضح تجاه تلك المبادئ، يجب على إدارة البنوك التجارية أن تستثمر في فهم احتياجات العملاء لتقوم بتصميم الخدمات التي تنال رضا العملاء، ضرورة تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وزرع روح المشاركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي.

Abstract:

The study aimed to measure the impact of the total quality management through its dimensions including (client focus, continuous improvement, employee participation, senior management support and operations focus) that affects the institutional performance on Yemeni commercial Banks operating within the Capital Sana'a through its dimensions (efficiency and effectiveness).

The study employed both analytical and descriptive curriculum, and using a questionnaire to collect the primary data. The study community consisted of 1,452 individuals, distributed on seven commercial banks, the sample size (304) individuals, (220) questionnaires were returned, the Social Sciences Statistical Package Program (SPSS V.26) processed data.

According to the study, there is a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) of total quality management on institutional performance of Yemeni commercial banks. The overall quality management dimensions, which include (senior management support, client focus, continuous improvement, and process focus), have a statistically significant effect on institutional performance. In the context of this study, there was no statistically significant effect of (employee participation) on institutional performance.

The study presented a set of recommendations, which highlighted the central role of TQM in enhancing institutional performance. Implementing effective practices for managing TQM accurately leads to superior institutional results. Senior managerial leaders in commercial banks must participate in supporting quality initiatives while demonstrating their commitment and clear support towards those principles. They should also increase employee participation in decision-making and cultivate a sense of engagement among employee.

Keywords: Total Quality Management, Institutional performance.

المقدمة:

وكون العملية الإدارية في المنظمات عبارة عن مجموعة من المهام والوظائف التي تسعى إلى تجميعها وتنسيقها وتوجيهها ثم مراقبة ما سيتم إنجازه من قبل الأفراد لتحقيق الهدف المنشود، فالمنظمات بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص تتأثر كغيرها من المنظمات العاملة في السوق بالظروف المحيطة بها وما يترتب عليه من انعكاسات للبيئة المتغيرة وما قد يصاحبها من أحداث متلاحقة، الأمر الذي يجعل البنوك التجارية اليمنية تقف أمام تحديات ضخمة تفرض عليها أن تتعامل بما يناسبها من وسائل وإجراءات معاصرة يتيح لها البقاء والاستمرار في بيئة اقتصادية متغيرة بشكل مستمر، ويأتي في مقدمة تلك الوسائل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لغرض تحسين وتطوير الأداء المؤسسي فيها الأمر الذي يمنحها ميزة مواكبة التغيرات الحادثة واستباقها بحيث تتمكن من البقاء والاستمرار والمنافسة مع العمل على تطوير مهارات موظفيها وتقليص الفجوة المعرفية لديهم وبين ما يتطلبه العمل المصرفي من مميزات يجب توفرها لدى العاملين في هذا القطاع الهام.

مشكلة الدراسة:

إن العالم الذي نعيشه اليوم تتسارع فيه المتغيرات وتكثر فيه التحديات وتصبح المعلومة هي أهم ما تملكها منظمات الأعمال، فالبنوك على وجه الخصوص تواجه تحديات ضخمة أبرزها الأسلوب الإداري الذي تنتهجه لتتمكن من مواكبة التطورات والتحديات في بيئة متغيرة ومتسارعة.

وكون الأداء المؤسسي يعتبر مفهوماً مهماً لمنظمات الأعمال والبنوك بشكل خاص، فهو الموضوع الرئيسي لمجمل فروع المعرفة الإدارية، نظراً للتطورات العلمية والتكنولوجية التي طرأت مؤخراً وكانت أسرع بكثير من

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في هذا المحيط الذي يميزه التحولات السريعة والتكنولوجيا الحديثة، والتي يتطلب مواكبتها باستمرار فإدارة الجودة الشاملة تشمل كل الخصائص وكل التغيرات بداية من جودة المواد الأولية إلى جودة الموارد البشرية وصولاً إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لذا على المنظمة أن تضمن هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية، فجودة المنتجات والخدمات تُعد من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمنظمة زيادة في الربحية وتعزيز لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في السوق المحلي والإقليمي، كما وتساهم الجودة في منح الفرصة للمنظمة للدخول إلى الأسواق العالمية واحتلال مراكز متقدمة فيها مقارنة بمنافسيها (أحمد، 2022:33).

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تضم في طياتها عملية التحسين المستمر على العمليات الإنتاجية وليست المؤقتة، كما وأنها تمثل فعلياً النهج الذي يضمن للمنظمة الوصول للأهداف الخاصة وتصبح بمثابة أداة القياس والتميز لإدارة الجودة والتحسين للعمليات (العالم، 2010:14).

إن الجودة الشاملة بمفهومها الشامل عبارة عن نظام يستخدم مجموعة من الفلسفات الفكرية والعمليات الإدارية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات الزبائن، مع الالتزام بإرضائهم وتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

فقد توصل الباحث إلى وجود فجوة بحثية تمثلت في السؤال التالي:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية.
2. التعرف مستوى الأداء المؤسسي في البنوك التجارية اليمنية.
3. تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي في البنوك التجارية اليمنية.
4. تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة والتي تسهم بشكل مباشر في تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك اليمنية.

أهمية الدراسة:

تعتبر البنوك التجارية اليمنية ركيزة الاقتصاد الوطني والموجه الرئيس للقطاع المصرفي على مستوى الجمهورية، لذلك فإن هذه الدراسة ستساهم بشكل أساسي في إبراز أثر استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك اليمنية والارتقاء بها.

الأهمية العلمية لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها تتناول متغيرات هامة في مجال الإدارة كونها تسهم في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يعتبر حدثاً الموضوع دافع قوي للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال، وتعتبر هذه

ذو قبل، الأمر الذي إنعكس على نشاط المنظمات المختلفة وخصوصاً المنظمات التي يتطلب أداءها مهارات متطورة ومستويات أداء عالية حتى تستطيع مواكبة التغيرات المتسارعة في العالم (أبو سمرة، 2017:2).

وقد أشارت التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية المعنية بالشأن الاقتصادي إلى وجود ضعف في مستوى الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية؛ حيث أشار التقرير الصادر عن اتحاد المصارف العربية لعام: 2022م، والذي يضم قائمة أفضل ألف بنك عالمي إلى خلو ذلك التقرير من البنوك اليمنية.

وأشار أيضاً التقرير الصادر عن موقع فوربس الشرق الأوسط (Forbes) عن أقوى ثلاثين بنك في الشرق الأوسط لعام: 2022م، إلى عدم وجود أي بنك يمني في تلك القائمة، وهذا يدل على وجود ضعف واضح في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية بشكل عام، الأمر الذي تسبب في خروج كل البنوك اليمنية من تلك القوائم (فوربس الشرق الأوسط، 2022).

ونتيجة للاهتمام العالمي بمعايير الجودة فقد أصبحت تمثل سلاحاً تنافسياً هاماً وخصوصاً لمنظمات الأعمال التي تسعى إلى الربحية والاستحواذ على السوق، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات يرفع من مستوى الأداء المؤسسي ومنها دراسة: (الخيطن، 2022)، ودراسة (خريص، 2021)، ودراسة (مداني، 2021)، ودراسة (ادريس، 2021)، ودراسة (عبدالرحمن، 2020)، دراسة (المشدلي، 2019).

ومن خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث والتي تطرقت إلى تناول متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي) في البنوك التجارية اليمنية

البنوك التجارية لإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي.

النموذج المعرفي:

تم التوصل إلى نموذج معرفي للدراسة، يُعبر عن اتجاه علاقة التأثير المنطقي بين متغيرات الدراسة ويعكس العلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. حيث تم تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة: (دعم والتزام الإدارة العليا- التركيز على العميل- التحسين المستمر- مشاركة العاملين- التركيز على العمليات) بناء على الدراسات السابقة المتمثلة في الجدول: (1): جدول (1): نماذج وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الدراسة إضافة معرفية ومساهمة للمكتبة اليمنية والعربية حول موضوع الدراسة.

الأهمية العملية لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

تتبع أهمية الدراسة العملية من أن نتائج الدراسة تفيد المهتمين في قيادات البنوك التجارية اليمنية لإدراك العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي بالبنوك التجارية اليمنية، كما وتسهم في الكشف عن أهم التحديات التي تواجهها قيادة البنوك التجارية اليمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تُقضي إلى تطوير الأداء المؤسسي، تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز من تبني قيادة

م	نموذج الدراسة	أبعاد القياس
1	(خريص، 2021)	دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
2	(مداح، 2021)	دعم الإدارة العليا، التوجه بالعميل، مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، توطيد العلاقة مع الموردين.
3	(المشدلي، 2019)	دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، المشاركة والتحفيز، نظام المعلومات والتغذية المرتدة.
4	(عبدالرحمن، 2018)	التزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العملاء.
5	(السناب، 2017)	دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق، التركيز على العمليات، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
6	(ثوابته، 2016)	التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر.

جدول (2): نماذج وأبعاد الأداء المؤسسي

وتم تحديد أبعاد الأداء المؤسسي: (الكفاءة والفعالية) بناء على الدراسات السابقة المتمثلة في الجدول: (2):

م	نموذج الدراسة	أبعاد القياس
1	(خريص، 2021)	الكفاءة، الفعالية.
2	(هاشم، 2019)	الكفاءة، الفعالية.
3	(فقاير، 2018)	الكفاءة، الفعالية.
4	(احمد، 2017)	الكفاءة، الفعالية.
5	(العنسي، 2016)	الأداء المالي، الأداء الإداري (الكفاءة - الفعالية)، الأداء العملي، الأداء الاجتماعي.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العمليات في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية

تناولت الدراسة الحالية دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا- التركيز على العميل- التحسين المستمر- مشاركة العاملين- التركيز على العمليات) في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية بأبعادها: (الكفاءة- الفعالية).

ثانياً: الحدود المكانية

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بالجمهورية اليمنية، وتم التركيز على البنوك التجارية التقليدية والمسجلة في النشاط المصرفي للجمهورية بالاستناد إلى تقرير البنك المركزي اليمني لعام: 2015م.

ثالثاً: الحدود البشرية

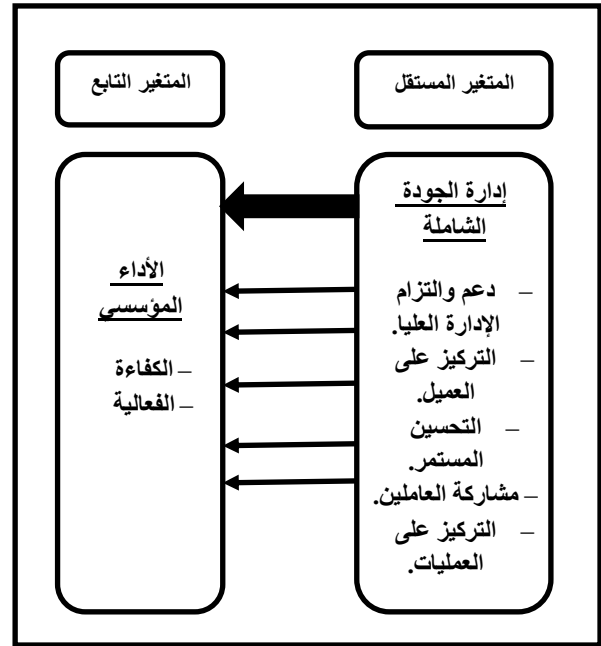
تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة من موظفي سبعة بنوك تجارية بأمانة العاصمة وستكون من عينة عشوائية طبقية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تشمل الدراسة على عدة تعريفات اصطلاحية وإجرائية ستتناها الدراسة في ثناياها وستكون على النحو الآتي:

- إدارة الجودة الشاملة: تُعرف المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) بأنها "الدرجة التي تشبع فيها حاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، ومن خلال الدراسات السابقة في الجدولين: (1) و(2) فقد توصل الباحث إلى بناء النموذج المعرفي كما هو موضح بالشكل (1):



شكل (1) النموذج المعرفي

الفرضيات:

تتمثل فرضيات الدراسة في فرضية رئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية ومنها تتفرع الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية.

كما وتُعرف ابعاد إدارة الجودة الشاملة إجرائياً على النحو الآتي:

- دعم والتزام الإدارة العليا ويقصد به أن يتم استيعاب قادة المنظمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتصبح جزء من عقيدتهم الإدارية التي يؤمنوا بها.
- التركيز على العميل ويقصد به تحقيق رضا العميل وإشباع رغباته التي يطمح لها.
- التحسين المستمر ويقصد به جهود التحسين المستمرة التي تشمل جميع أنشطة المنظمة بما فيها أنظمتها ولوائحها وقوانينها، ويكون شعار المنظمة هو السعي الدائم نحو التميز وفق أسس علمية مدروسة.
- مشاركة العاملين ويقصد به تعريف العاملين بما يتوقع منهم مع تمكينهم من الأدوات اللازمة التي تعينهم على أداء واجباتهم وأنشطتهم.
- التركيز على العمليات ويقصد بها مجموعة الأنشطة المترابطة والمتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك لغرض تمكين المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها.
- **الأداء المؤسسي:** يعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام حيث يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، فضلاً عن كونه الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري الذي تتمحور حوله كينونة المنظمة (حمد، 2016: 77)
- ويُعرف الأداء المؤسسي على أنه حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي تتمثل بقدرتها

جملة من الخصائص الرئيسية المحددة سابقاً" (العزاوي، 2002: 18).

وتعتبر الجودة الشاملة الأداة الرئيسية التي تؤدي إلى إستراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء في المنظمات، وذلك يتم من خلال تقديم الخدمات الجيدة وتحقيق هدف المنظمة الرئيسي والمتمثل في الوصول إلى رضا العميل (السبيعي، 2016: 2).

وفقد أصبحت مبادئ إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة باعتبارها من أحدث المفاهيم الإدارية؛ ومحور اهتمام معظم الإدارات والمنظمات في جميع دول العالم، والتي تهدف إلى تحسين الأداء والرفع بمستوى الرضا الوظيفي، وتحسين معدل الربحية وخفض التكاليف (الاحمري و عبدالقادر، 2022: 157).

وقد أشار كلاً من (حبيب والفكيكي، 2021: 173) إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، والجودة تعني إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وتلبية الاحتياجات المتوقعة في موعدها.

وقد عرّف Edward Deming الجودة بأنه التوجه نحو إشباع حاجات ورغبات المستهلك في الحاضر والمستقبل (عشاوي، 2013: 19).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة إجرائياً على أنها:

المدخل المتكامل الذي يسهم تطبيقه في تطوير أداء المنظمة ويعالج الأسباب التي أدت إلى الإخفاق في تحقيق التميز والتحسين، فهو يساعد في دعم الجوانب الإيجابية والذي من شأنه أن تحقق المنظمة المزيد من التقدم وتعمل على تعظيم معدلات الأداء للوصول إلى رضا المستفيدين.

الإطار النظري.

الأداء المؤسسي.

تواجه المنظمات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة ويرتبط الأداء في المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة لديها ويتم ذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف الواضحة والموضوعية والقابلة للتنفيذ، والتي تحقق أفضل مستوى ممكن من الأداء (العثمان، 2003:67)

وقد عُرف الأداء المؤسسي بأنه التغيير المخطط الذي يركز على تطوير كل أو بعض الأنظمة المتكاملة في المنظمة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة، وهو خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارستها، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية (ماهر، 2007:18).

ويرى (مسعود، 2019:37) بأن أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المنظمات واستمراريتها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

والأداء المؤسسي يُعرف أيضاً على أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من قبله، والأداء هو ما يبذله كل

على توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة منها بكفاءة وفاعلية، لتتمكن من تحقيق أهدافها (عبدالهادي، 2017:42).

وتُعرف مصطلحات الأداء المؤسسي على النحو التالي:

- عرّف Johnson and Scholes (2002, 168-169) الفعالية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة لها في البيئة بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباع الحاجات العامة.

- وتُعرف الكفاءة عند (Philippe Lorino, 1998:18-20) بأنها كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لن يكون كفوفاً من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو رفع القيمة فقط، ولكن الكفو من يساهم في تحقيق الهدفين معاً.

ويعرف الأداء المؤسسي إجرائياً على أنه: إمكانية المنظمة على استخدام مواردها بأفضل الطرق والإمكانيات المتاحة لها وذلك بهدف تقديم أفضل الخدمات والسلع للعملاء المفترضين، بالتزامن مع تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها بكفاءة وفعالية. كما وتُعرف أبعاد الأداء المؤسسي إجرائياً على النحو التالي:

- الكفاءة ويقصد بها قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتوفرة والمتاحة في إنجاز ما هو مطلوب من أعمال على الوجه الذي يحقق أعلى المردودات.

- الفعالية ويقصد به مستوى تحقيق المنظمة للأهداف التي تم رسمها مسبقاً.

بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك من مستلزمات وجودها (إبراهيم وبلال، 2015:4).

ويرى الباحث بأن الفعالية هي قيام المنظمة بتحقيق أهدافها باستخدام مواردها المتاحة مع القدرة على التكيف والتطور والنمو بشكل مستقر.

إدارة الجودة الشاملة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في هذا المحيط الذي يميزه التحولات السريعة والتكنولوجيا الحديثة، والتي يتطلب مواكبتها باستمرار فإدارة الجودة الشاملة تشمل كل الخصائص وكل التغييرات بداية من جودة المواد الأولية إلى جودة الموارد البشرية وصولاً إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لذا على المنظمة أن تثنى هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية، فجودة المنتجات والخدمات تُعد من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمنظمة زيادة في الربحية وتعزيز لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في السوق المحلي والإقليمي، كما وتساهم الجودة في منح الفرصة للمنظمة للدخول إلى الأسواق العالمية واحتلال مراكز متقدمة فيها مقارنة بمنافسيها (أحمد، 2022:33).

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المنظمة من أجل تحقيق التميز والجودة الشاملة، وأنها مجموعة المبادئ التي تمثل الأساس للمنظمة التي تنتهج التحسين المستمر، وهي تطبيق

من يعمل بالمنظمة من مسؤولين ومدراء وعمال (حمدوي، 2004:4)

وأعتبر (عبدالله، 2011:232) بان الأداء المؤسسي وظيفة إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمنظمة، والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها وتبني أهداف اجتماعية، وتحسين أساليب العمل الجماعي والمشاركة في وضع واتخاذ القرارات وتطوير منظومة الاتصال ومنظومة المعلومات واستثمار الطاقات بكفاءة وفعالية.

ويرى الباحث أن الأداء المؤسسي يُمكن تعريفه على أنه منظومة متكاملة بين أداء العاملين والأنظمة الفاعلة في المنظمة، هدفها هو الارتقاء بالمنظمة والسمو نحو التميز.

أبعاد الأداء المؤسسي.

الكفاءة: يرى (الشماع وحمود، 2007:331) أن كفاءة الأداء تعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم في العمل.

ويُعرف (Defifo, 2008:64) الكفاءة بأنها القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها؛ حيث تمثل الاستخدام الكفوء للموارد المتاحة.

ويرى الباحث بأن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد لغرض الحصول على منتجات ذات قيمة وجودة عالية تلبي حاجات ورغبات المستهلكين.

الفعالية: هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي يتم تحقيقها، وهذا المفهوم يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط

التي تقدمها، لذلك فإن رضا العملاء يُعد المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة (الصريرة والعساف، 2008:14).

3. التحسين المستمر والتميز: يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالمنظمات التي تلتزم بالتحسين المستمر تحقق تحسين مستمر في مجالات الأداء الداخلي وخدمة العملاء والجودة والذي من شأنه تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة ويعزز قدرتها على تلبية رغبات العملاء (Pekar, 1995:21).

4. مشاركة العاملين وتفويض الصلاحية: يقصد به تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية.

5. التركيز على العمليات: وهي مجموعة الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها فإن الأمر يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (جودة، 2009:50).

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والإداء المؤسسي كما في دراسة (عبدالوهاب، 2017) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين قناعة الإدارة العليا

الطرق الكمية والاستخدام الفعال للموارد البشرية في إطار المنظمة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء (عبدالرحمن، 2018:48).

والجودة الشاملة تُعرف أيضا بأنها عملية تنظيم من قبل القيادة أو الإدارة التي تعمل على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة الإنتاج والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، كما وأن مبادئها تضيف بالفعل قيمة للمنظمة في السوق المحلي والعالمي لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات تتميز بالموصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدرات العميل الشرائية (الطيبي، 2011:47).

ويرى الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر الأسلوب والمنهج المتبع من قبل المنظمة والذي يهدف إلى تحسين وتطوير خدماتها ومنتجاتها وجعلها خالية من العيوب لتقديمها لعملائها، وبما يلبي حاجات ورغبات وتطلعات عملائها بأفضل جودة ممكنة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

1. التزام الإدارة العليا: القرارات المتعلقة بالجودة هي من القرارات الإستراتيجية ولذلك يُعد التزام الإدارة العليا بها من أهم مرتكزات نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، فعلى الإدارة أن تحدد رؤيتها المستقبلية بشكل واضح مبني على الحقائق مع إعطاء المثل العليا والقوة الحسنة لجميع العاملين والعملاء (السروي، 2014:96).

2. التركيز على العميل: إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن المنتجات والخدمات

بالجمهورية اليمنية"، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

3. دراسة خريص (2021) بعنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات"، هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات.

وقد كانت نتائج الدراسة على النحو التالي: إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات مرتفعاً.

4. دراسة سعد (2021) بعنوان "دور نظام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية على شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بليبيا"، هدفت الدراسة إلى التعرف على كلاً من نظام الرقابة الإدارية والأداء المؤسسي بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز ومدى تطبيق الشركة لنظام الرقابة الإدارية وما هو حجم القوة التأثيرية لأبعاد نظام الرقابة الإدارية على الأداء المؤسسي للشركة.

توصلت الدراسة إلى أن ابعاد الرقابة الإدارية تؤثر في الأداء المؤسسي بشكل إيجابي.

5. دراسة مداح (2021) بعنوان "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودوره في تبني

بتطبيق الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وتوصلت دراسة (موسى، 2006) و(عبدالرحمن، 2018:92) إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل للمنظمات.

فلا يتحقق التميز إلا بالالتزام بمبادئ إدارة الجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى أن المدخلات والمخرجات والعمليات تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء المؤسسي والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية (مصطفى، 2001:102)، (موسى، 2015:39).

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وهي كالتالي:

1. دراسة الخيطان (2022) بعنوان "أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة-دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في شركات صناعة الأغذية الأردنية وتصنيف الشركات طبقاً لإستراتيجية الأعمال.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تتبنى المصانع الغذائية مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع، وهذا يدل على اهتمام الإدارات العليا ووعيها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدراكها لأهمية رفع مستوى الأداء المؤسسي.

2. دراسة السدعي (2021) بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع-دراسة ميدانية في كليات المجتمع

والأداء التنظيمي وتأثير إدارة الجودة الشاملة على العمليات التشغيلية في إدارات القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد كانت النتيجة الرئيسية للدراسة بأن هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.

8. دراسة **AlMaamari AlHarethi & (2018)** بعنوان " تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة Limkokwing للتكنولوجيا الإبداعية في ماليزيا"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الخاصة في ماليزيا وخاصة جامعة Limkokwing للتكنولوجيا الإبداعية.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي وأبعاده له علاقة معنوية وإيجابية بتحسين الأداء المؤسسي.

9. دراسة **Thomas (2014)** بعنوان " التغيير التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي في مؤسسات الاتصالات النيجيرية"، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التغيير التنظيمي على الأداء المؤسسي في مؤسسات الاتصالات النيجيرية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إدارة التغيير الناجحة تضمن تخفيف التأثيرات السلبية على الأداء المؤسسي، التغييرات تؤدي دائما إلى تحسين الأداء المؤسسي على المدى البعيد رغم أنه يخلق نوع من المقاومة داخل المنظمة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال.

وقد كانت نتائج الدراسة على النحو التالي: وجود علاقة تأثير لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة العمليات، توطيد العلاقة مع الموردين) على توفر مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة عند مستوى الدلالة الإحصائية المفروض عند 0.05.

6. دراسة **عبدالرحمان: (2020)** بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات الجزائرية"، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب والتعليم، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق) في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات الجزائرية.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيا لإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخريجين، جودة البحث العلمي، وجودة خدمة المجتمع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

7. دراسة **Yaakub & Alnuaimi (2020)**، بعنوان "أثر ممارسات القيادة على إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في وزارة الداخلية الإماراتية"، هدفت الدراسة إلى دراسة التأثير الوسيط لممارسات القيادة في إدارة الجودة الشاملة

البنك التجاري اليمني	160	34	11.02%
بنك اليمن والخليج	23	5	1.58%
إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة	1452	304	100%

مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من مصادر

جمع البيانات والمعلومات وهما:

مصادر المعلومات الأولية:

وتم ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تم توزيعها على عينة الدراسة عبر استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

مصادر المعلومات الثانوية:

وذلك من خلال الاطلاع على الوثائق والأدبيات العلمية المختلفة المحلية منها والعربية والأجنبية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة مثل: (الكتب، والرسائل، والأطاريح الجامعية، والمجلات الدورية العلمية المتخصصة، والتقارير، والمقالات العلمية، والوثائق التاريخية، والمواقع الإلكترونية).

بناء وتطوير أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم الاستفادة من العديد من الدراسات السابقة كدراسة (خريص، 2021)، (مداح، 2021)، (المشدلي، 2019)، (عبدالرحمن، 2018)، (السناب، 2017)، (ثوابته، 2016) لبناء فقرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (خريص، 2021)، (هاشم، 2019)، (فقاير، 2018)، (احمد، 2017)، (العنسي، 2016) لبناء فقرات أبعاد الأداء المؤسسي، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والجدول: (5) يوضح

توزيع فقرات الاستبانة:

جدول (5): توزيع فقرات الاستبانة

مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة العاملين في الوظائف الإشرافية في عدد سبعة بنوك تجارية بأمانة العاصمة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية من أجل تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً موضوعياً، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة هو

(1452) بحسب نتائج بيانات جدول: (3)

جدول (3): مجتمع الدراسة

اسم البنك	عدد الوظائف الإشرافية
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	441
البنك الأهلي اليمني	198
بنك اليمن الدولي	164
بنك اليمن والكويت	144
بنك التسليف التعاوني الزراعي	322
البنك التجاري اليمني	160
بنك اليمن والخليج	23
إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة	1452

عينة الدراسة:

بالنسبة لحجم عينة الدراسة العشوائية الطبقية فقد تم تحديدها وفقاً لمعادلة Robert Mason وبلغ حجمها (304) مفردة وذلك بحسب نتائج الجدول (4):

جدول (4): إجمالي عينة الدراسة ونسبتها المئوية

اسم البنك	عدد الوظائف الإشرافية	عينة الدراسة	النسبة المئوية
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	441	92	30.37%
البنك الأهلي اليمني	198	42	13.64%
بنك اليمن الدولي	164	34	11.29%
بنك اليمن والكويت	144	30	9.92%
بنك التسليف التعاوني الزراعي	322	67	22.18%

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة
المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة	دعم والتزام الإدارة العليا	6	12 %
	التركيز على العميل	8	16 %
	التحسين المستمر	7	14 %
	مشاركة العاملين	7	14 %
	التركيز على العمليات	6	12%
المتغير التابع الأداء المؤسسي	الكفاءة	8	16 %
	الفعالية	8	16 %
الإجمالي			%100

مقياس الدراسة:

الجدول: (6) التعبير اللفظي والوزن النسبي والمدى

والنسبة المئوية والدلالة الإحصائية لدرجة الموافقة لكل

إجابة: جدول (6): مقياس درجة الموافقة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت السباعي لتحديد

درجة استجابة العينة على فقرات الاستبانة، ويوضح

التقدير اللفظي للإجابة	الوزن النسبي	المدى	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
موافق بشدة	7	7.00 - 6.14	من 87.7% وحتى 100%	عالية جدًا
موافق	6	6.14 - 5.29	من 75.6% وأقل من 87.7%	عالية
موافق إلى حد ما	5	5.29 - 4.43	من 63.3% وأقل من 75.6%	عالية قليلاً
محايد	4	4.43 - 3.57	من 51% وأقل من 63.3%	متوسطة
غير موافق إلى حد ما	3	3.57 - 2.71	من 38.7% وأقل من 51%	ضعيفة قليلاً
غير موافق	2	2.71 - 1.86	من 26.6% وأقل من 38.7%	ضعيفة
غير موافق بشدة	1	1.86 - 1.00	من 14.3% وأقل من 26.6%	ضعيفة جدًا

صدق أداة الدراسة:

والاقتصاد وتقنية المعلومات وذلك من أجل الاستفادة

من خبراتهم، ولإبداء وجهات النظر والملاحظات حول

بنود الاستبانة ومحاورها، وأيضاً للتأكد من مدى انتماء

الفقرات للمقياس ومحاوره وأبعاده، وعلاقة كل ذلك

بالهدف العام الذي وضعت الاستبانة.

وفي ضوء الملاحظات، قام الباحث بإجراء

التعديلات اللازمة، سواء الإضافة، أو الحذف، أو

التعديل، أو إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة بعد

أن تمّ مراجعتها لغويًا؛ لتصبح في صورتها النهائية.

مقياس صدق وثبات أداة الدراسة: تم التأكد من

الصدق الخاص بالاستبانة ومدى قدرتها على تحقيق

الأهداف التي وضعت من أجلها؛ وذلك عن طريق

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق

الداخلي للمقياس وفق المعايير التالية:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض الاستبانة الخاصة بالدراسة في

صورتها الأولية على عدد: (14) مُحكِّمًا أكاديميًا من

المتخصصين ذوي الخبرة في مجال إدارة الأعمال

ثانياً: صدق المقياس (الاتساق الداخلي)

1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد (دعم والتزام

الإدارة العليا) بمحور إدارة الجودة الشاملة:

يوضح الجدول: (7) معاملات ألفا كرونباخ

ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لعبارات

الاستبانة للبعد الأول (دعم والتزام الإدارة العليا) من

محور (إدارة الجودة الشاملة):

جدول (7): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لعبارات

الاستبانة للبعد "دعم والتزام الإدارة العليا" بمحور إدارة الجودة الشاملة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	العبرة
0.000*	0.758	تدعم إدارة البنك وجود خطة واضحة للجودة الشاملة ضمن خطة البنك الإستراتيجية.
0.000*	0.725	تقدم إدارة البنك المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم الخدمات بأفضل جودة.
0.000*	0.745	تقوم إدارة البنك بتشخيص المشكلات التي يعاني منها البنك لغرض وضع الحلول المناسبة لها.
0.000*	0.767	تحرص إدارة البنك على تطبيق أنظمة الجودة في كل المستويات الإدارية.
0.000*	0.683	تلتزم إدارة البنك بتنفيذ توصيات إدارة الجودة لتحسين مستوى الأداء.
0.000*	0.696	تهتم إدارة البنك بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (البشرية، المادية، المالية).

يوضح الجدول: (8) معاملات ألفا كرونباخ

ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لعبارات

الاستبانة للبعد الثاني (التركيز على العميل) من محور

(إدارة الجودة الشاملة):

جدول (8): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لعبارات

الاستبانة للبعد "التركيز على العميل"

بمحور إدارة الجودة الشاملة

ويتضح من الجدول: (7) أنّ جميع عبارات بُعد دعم

والتزام الإدارة العليا دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(0.05): مما يجعل جميع العبارات تتمتع بالصدق

الداخلي، وبهذا تكون عبارات البعد صالحة للتطبيق

ومناسبة لقياس أهداف الدراسة.

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد (التركيز

على العميل) بمحور إدارة الجودة الشاملة:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	العبرة
0.000*	0.722	تسعى إدارة البنك إلى دراسة وتحديد متطلبات العملاء كأساس لتخطيط أنشطة الجودة الشاملة.
0.000*	0.812	تقدم إدارة البنك الخدمات بشكل مميز تتناسب توقعات العملاء وتلبي رغباتهم.
0.000*	0.799	يعمل البنك على كسب ثقة وولاء العملاء.
0.000*	0.840	يوجد بالبنك خط ساخن لخدمة العملاء على مدار الساعة.
0.000*	0.785	يوجد بالبنك آلية واضحة لاستقبال الشكاوى والعمل على حلها.
0.000*	0.718	يتم توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء لضمان الوفاء باحتياجاتهم.

0.000*	0.735	يُشرك البنك عملائه في تطوير الخدمات الجديدة.
0.000*	0.747	تهتم إدارة البنك برضا العملاء وتوليه أهمية قصوى.

يوضح الجدول: (9) معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لعبارات الاستبانة للبعد الثالث (التحسين المستمر) من محور (إدارة الجودة الشاملة):

جدول (9): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لعبارات الاستبانة للبعد "التحسين المستمر" بمحور إدارة الجودة الشاملة

ويتضح من الجدول: (8) أنّ جميع عبارات بُعد التركيز على العميل دالة إحصائياً عند مستوى دلالة: (0.05) مما يجعل جميع العبارات تتمتع بالصدق الداخلي، وبهذا تكون عبارات البعد صالحة للتطبيق ومناسبة لقياس أهداف الدراسة.

3. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد (التحسين المستمر) بمحور إدارة الجودة الشاملة:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	العبارة
0.000*	0.723	يسعى البنك باستمرار إلى تحسين وتطوير خدماته بشكل أفضل وبما يلبي طموحات وتوقعات العملاء.
0.000*	0.775	تتظر إدارة البنك إلى عملية التحسين والتطوير على أنها جزء لا يتجزأ من سياسة البنك.
0.000*	0.794	تُقيم إدارة البنك الخدمات التي تقدمها للعملاء بصورة منتظمة.
0.000*	0.809	تتظر إدارة البنك إلى أن التحسين في جودة المخرجات تعتبر ضرورية لأنها تُعتبر مُدخلا لعملية أخرى .
0.000*	0.831	تحرص إدارة البنك على تشجيع العاملين على ابتكار طرق لتحسين مستوى الخدمة المقدمة.
0.000*	0.795	تقوم إدارة البنك بمراجعة آليات العمل والأساليب المتبعة لضمان التميز في الأداء.
0.000*	0.752	تسعى إدارة البنك لإدخال أحدث الوسائل التكنولوجية لتحسين خدماتها.

يوضح الجدول: (10) معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لعبارات الاستبانة للبعد الرابع (مشاركة العاملين) من محور (إدارة الجودة الشاملة):

جدول (10): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لعبارات الاستبانة للبعد "مشاركة العاملين" بمحور إدارة الجودة الشاملة

ويتضح من الجدول: (9) أنّ جميع عبارات بُعد التحسين المستمر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة: (0.05) مما يجعل جميع العبارات تتمتع بالصدق الداخلي، وبهذا تكون عبارات البعد صالحة للتطبيق ومناسبة لقياس أهداف الدراسة.

4. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد (مشاركة العاملين) بمحور إدارة الجودة الشاملة:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	العبارة
--------------------------	-------------------------------	---------

0.000*	0.769	تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في برامج التحسين والتطوير.
0.000*	0.808	تمنح إدارة البنك مكافآت مادية للعاملين عند تحقيقهم أداء متميز.
0.000*	0.852	تعتمد إدارة البنك على أسس ومعايير إدارية واضحة للترقية والتقدم الوظيفي.
0.000*	0.850	يتيح البنك للعاملين المعلومات التي تسهل من انجاز مهامهم بكفاءة.
0.000*	0.836	تحرص إدارة البنك على اكتشاف مسببات الاختلالات وتعمل على معالجها وتجنب حدوثها.
0.000*	0.795	تحرص إدارة البنك على عمل لقاءات جماعية مع العاملين.
0.000*	0.811	يشعر العاملون بالرضا التام من تعامل الإدارة معهم.

يوضح الجدول: (11) معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الكلي والفرعي لعبارات الاستبانة للبعد الخامس (التركيز على العمليات) من محور (إدارة الجودة الشاملة):

جدول (11): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لعبارات الاستبانة للبعد " التركيز على العمليات" بـ محور إدارة الجودة الشاملة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	العبارة
0.000*	0.800	تحرص إدارة البنك على التخطيط المفصل لعملياته
0.000*	0.863	تحرص إدارة البنك على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
0.000*	0.829	تتبنى إدارة البنك مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل دائم ومستمر.
0.000*	0.778	تعمل إدارة البنك على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن.
0.000*	0.780	تقوم إدارة البنك بشكل دوري بمراجعة العمليات وتعمل على تبسيط إجراءاتها.
0.000*	0.774	تستخدم إدارة البنك الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات.

يوضح الجدول: (12) معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لعبارات الاستبانة للبعد الأول (الكفاءة) من محور (الأداء المؤسسي):

جدول (12): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لعبارات الاستبانة للبعد "الكفاءة" بـ محور الأداء المؤسسي

ويتضح من الجدول: (10) أنّ جميع عبارات بُعد مشاركة العاملين دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة: (0.05) مما يجعل جميع العبارات تتمتع بالصدق الداخلي، وبهذا تكون عبارات البعد صالحة للتطبيق ومناسبة لقياس أهداف الدراسة.

5. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد (التركيز على العمليات) بـ محور إدارة الجودة الشاملة:

ويتضح من الجدول: (11) أنّ جميع عبارات بُعد التركيز على العمليات دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة: (0.05) مما يجعل جميع العبارات تتمتع بالصدق الداخلي، وبهذا تكون عبارات البعد صالحة للتطبيق ومناسبة لقياس أهداف الدراسة.

6. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد (الكفاءة) بـ محور الأداء المؤسسي:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	العبارة
0.000*	0.707	تحقق إدارة البنك جميع الأهداف الإستراتيجية.
0.000*	0.720	تقوم إدارة البنك بتطوير الخدمات للعملاء باستمرار.
0.000*	0.733	تستثمر إدارة البنك المهارات الفردية للموظفين في تقديم أفضل الخدمات للعملاء.
0.000*	0.745	تستثمر إدارة البنك مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.
0.000*	0.743	تستخدم إدارة البنك تطبيقات وتقنيات حديثة من أجل تقديم أفضل الخدمات للعملاء.
0.000*	0.745	يشعر العملاء برضا كبير تجاه الخدمات التي يقدمها البنك.
0.000*	0.722	تتفد إدارة البنك خططها وأنشطتها في فترة زمنية مناسبة.
0.000*	0.677	يحقق البنك رضا عالي لدى المجتمع عن الخدمات التي يقدمها.

يوضح الجدول: (13) معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بالمقياس الفرعي لعبارات الاستبانة للبعد الثاني (الفعالية) من محور (الأداء المؤسسي):

جدول (13): معاملات ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لعبارات الاستبانة للبعد "الفعالية" بـ محور الأداء المؤسسي

ويتضح من الجدول: (12) أنّ جميع عبارات بُعد الكفاءة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة: (0.05) مما يجعل جميع العبارات تتمتع بالصدق الداخلي، وبهذا تكون عبارات البعد صالحةً للتطبيق ومناسبةً لقياس أهداف الدراسة.

7. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد (الفعالية) بـ محور الأداء المؤسسي:

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الارتباط بالمقياس الفرعي	العبارة
0.000*	0.767	تحقق إدارة البنك جميع الأهداف الإستراتيجية.
0.000*	0.813	تقوم إدارة البنك بتطوير الخدمات للعملاء باستمرار.
0.000*	0.830	تستثمر إدارة البنك المهارات الفردية للموظفين في تقديم أفضل الخدمات للعملاء.
0.000*	0.858	تستثمر إدارة البنك مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.
0.000*	0.713	تستخدم إدارة البنك تطبيقات وتقنيات حديثة من أجل تقديم أفضل الخدمات للعملاء.
0.000*	0.845	يشعر العملاء برضا كبير تجاه الخدمات التي يقدمها البنك.
0.000*	0.849	تتفد إدارة البنك خططها وأنشطتها في فترة زمنية مناسبة.
0.000*	0.719	يحقق البنك رضا عالي لدى المجتمع عن الخدمات التي يقدمها.

تكون عبارات البعد صالحةً للتطبيق ومناسبةً لقياس أهداف الدراسة.

ثانياً: الصدق البنائي : يشير الصدق البنائي للاستبانة إلى مدى ترابط عبارات الاستبانة بمجالاتها

ويتضح من الجدول: (13) أنّ جميع عبارات بُعد الفعالية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة: (0.05) مما يجعل جميع العبارات تتمتع بالصدق الداخلي، وبهذا

أو بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة وذلك للتحقق من مدى تمتع أداة الدراسة بالبنية الجيدة للمفهوم الذي تم تصميمها لقياسه، والجدول: (14) يوضح ذلك: جدول (14): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

أبعاد الاستبانة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
محور: إدارة الجودة الشاملة		
دعم والتزام الإدارة العليا	0.810	0.000*
التركيز على العميل	0.799	0.000*
التحسين المستمر	0.795	0.000*
مشاركة العاملين	0.837	0.000*
التركيز على العمليات	0.801	0.000*
المقياس الكلي لمحور الجودة	0.836	0.000*
محور: الأداء المؤسسي		
الكفاءة	0.861	0.000*
الفعالية	0.871	0.000*
المقياس الكلي لمحور الأداء	0.836	0.000*

لعباراتها عدة مرات على فترات زمنية متعاقبة. ومعامل الثبات يتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، ويُعتبر معامل الثبات مرتفعاً إذا ارتفع عن (0.7). وقد قام الباحث بحساب معامل ثبات الاستبانة من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) عن طريق حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول: (15):
جدول (15): نتائج ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

من خلال نتائج الجدول: (14) يتضح أنّ جميع معاملات الارتباط بيرسون للمحاور والأبعاد في الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية: (0.05) وهذا يدل على أن عبارات الاستبانة صادقة لغرض القياس الذي صممت من أجله.

ثالثاً: ثبات الاستبانة

ويُقصد بثبات الاستبانة مدى قدرة الاستبانة على الثبات والاستقرار مع مرور الوقت والزمن؛ بحيث لا تتأثر الاستبانة أبداً إذا تكررت استجابة الأفراد

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا للثبات
محور: إدارة الجودة الشاملة		
دعم والتزام الإدارة العليا	6	0.900
التركيز على العميل	8	0.933
التحسين المستمر	7	0.931
مشاركة العاملين	7	0.945
التركيز على العمليات	6	0.933
المقياس الكلي لمحور الجودة الشاملة	34	0.974
محور: الأداء المؤسسي		

الكفاءة	8	0.915
الفعالية	8	0.944
المقياس الكلي لمحور الأداء المؤسسي	16	0.955

1. الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد "دعم والتزام الإدارة العليا"

الجدول: (16) يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بُعد "دعم والتزام الإدارة العليا" كما يلي:

جدول (16): الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد إدارة الجودة الشاملة "دعم والتزام الإدارة العليا" (n=220)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تدعم إدارة البنك وجود خطة واضحة للجودة الشاملة ضمن خطة البنك الاستراتيجية.	5.941	0.834	2	عالية
تقدم إدارة البنك المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم الخدمات بأفضل جودة.	5.691	0.991	6	عالية
تقوم إدارة البنك بتشخيص المشكلات التي يعاني منها البنك لغرض وضع الحلول المناسبة لها.	5.723	0.881	4	عالية
تحرص إدارة البنك على تطبيق أنظمة الجودة في كل المستويات الإدارية.	5.714	0.948	5	عالية
تلتزم إدارة البنك بتنفيذ توصيات إدارة الجودة لتحسين مستوى الأداء.	5.995	0.868	1	عالية
تهتم إدارة البنك بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (البشرية، المادية، المالية).	5.882	0.825	3	عالية
المتوسط العام لبُعد "دعم والتزام الإدارة العليا"	5.824	0.729		عالية

"دعم والتزام الإدارة العليا" (5.824) وانحراف معياري: (0.729) وهذا يؤكد على التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

2. الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد "التركيز على العميل"

الجدول: (17) يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بُعد "التركيز على العميل" كما يلي:

من خلال نتائج الجدول: (15) يتضح بأن محاور الاستبانة وأبعادها قد حصلت على قيم معاملات ثبات مرتفعة تراوحت بين: (0.974) و (0.955)، وهذا يشير إلى أن (الاستبانة) تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات.

نتائج التحليل الإحصائي: إدارة الجودة الشاملة

يقدم الجدول: (16) تفصيلاً لمختلف البيانات المرتبطة ببُعد "دعم والتزام الإدارة العليا" ضمن محور إدارة الجودة الشاملة. وبرزت عبارة "تلتزم إدارة البنك بتنفيذ توصيات إدارة الجودة لتحسين مستوى الأداء" بأعلى متوسط درجات: (5.995) وانحراف معياري قدره: (0.868). وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون بأغلبية على أن إدارة البنك تقوم بتنفيذ التوصيات التي تعزز الجودة. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد

جدول (17): الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد إدارة الجودة الشاملة "التركيز على العميل" (n=220)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تسعى إدارة البنك إلى دراسة وتحديد متطلبات العملاء كأساس لتخطيط أنشطة الجودة الشاملة.	5.900	0.827	1	عالية
تقدم إدارة البنك الخدمات بشكل مميز تتناسب توقعات العملاء وتلبي رغباتهم.	5.859	0.835	2	عالية
يعمل البنك على كسب ثقة وولاء العملاء.	5.841	0.935	3	عالية
يوجد بالبنك خط ساخن لخدمة العملاء على مدار الساعة.	5.773	0.962	5	عالية
يوجد بالبنك آلية واضحة لاستقبال الشكاوى والعمل على حلها.	5.700	0.966	7	عالية
يتم توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء لضمان الوفاء باحتياجاتهم.	5.754	0.943	6	عالية
يُشرك البنك عملائه في تطوير الخدمات الجديدة.	5.627	1.105	8	عالية
تهتم إدارة البنك برضا العملاء وتوليه أهمية قصوى.	5.782	0.920	4	عالية
المتوسط العام لبُعد "التركيز على العميل"	5.768	0.786		عالية

معيارى:(0.786) وهذا يؤكد على اهتمام الإدارة العليا بعملاء البنك من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة.

3. الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد "التحسين المستمر"

الجدول: (18) يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بُعد "التحسين المستمر" كما يلي: جدول (18): الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد إدارة الجودة الشاملة "التحسين المستمر" (n=220)

ويتضح من الجدول: (17) والمرتبب بـ "التركيز على العميل" بروز العبارة "تسعى إدارة البنك إلى دراسة وتحديد متطلبات العملاء كأساس لتخطيط أنشطة الجودة الشاملة" بمتوسط درجة (5.900) وانحراف معياري قدره: (0.827). ويشير هذا إلى أن إدارة البنك تركز بشكل كبير على فهم احتياجات العملاء، الأمر الذي يضمن أن أنشطة للبنك تتماشى مع الجودة في تلبية توقعات العملاء، وهذا يؤدي إلى تعزيز رضاهم. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد "التركيز على العميل" (5.768) وانحراف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
يسعى البنك باستمرار إلى تحسين وتطوير خدماته بشكل أفضل وبما يلبي طموحات وتوقعات العملاء.	5.954	0.864	1	عالية
تتظر إدارة البنك إلى عملية التحسين والتطوير على أنها جزء لا يتجزأ من سياسة البنك.	5.859	0.807	2	عالية
تُقيم إدارة البنك الخدمات التي تقدمها للعملاء بصورة منتظمة.	5.859	0.898	3	عالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تتظر إدارة البنك إلى أن التحسين في جودة المخرجات تعتبر ضرورية لأنها تُعتبر مُدخلا لعملية أخرى .	5.832	0.841	4	عالية
تحرص إدارة البنك على تشجيع العاملين على ابتكار طرق لتحسين مستوى الخدمة المقدمة.	5.764	0.992	7	عالية
تقوم إدارة البنك بمراجعة آليات العمل والأساليب المتبعة لضمان التميز في الأداء.	5.818	0.962	5	عالية
تسعى إدارة البنك لإدخال أحدث الوسائل التكنولوجية لتحسين خدماتها.	5.818	1.008	6	عالية
المتوسط العام لُبُعد "التحسين المستمر"	5.844	0.769		عالية

بالبانك بعمليات التحسن المستمر للخدمات المقدمة للعملاء وبما يضمن تطبيق معايير الجودة الشاملة في تلك الخدمات.

4. الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد "مشاركة العاملين"

الجدول (19) يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بُعد "مشاركة العاملين" كما يلي:

جدول (19): الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد إدارة الجودة الشاملة "مشاركة العاملين" (n=220)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في برامج التحسين والتطوير.	5.995	0.991	1	عالية
تمنح إدارة البنك مكافآت مادية للعاملين عند تحقيقهم أداء متميز.	5.755	1.013	3	عالية
تعتمد إدارة البنك على أسس ومعايير إدارية واضحة للترقية والتقدم الوظيفي.	5.727	1.055	4	عالية
يتيح البنك للعاملين المعلومات التي تسهل من انجاز مهامهم بكفاءة .	5.759	0.951	2	عالية
تحرص إدارة البنك على اكتشاف مسببات الاختلالات وتعمل على معالجها وتجنب حدوثها.	5.682	0.988	5	عالية
تحرص إدارة البنك على عمل لقاءات جماعية مع العاملين.	5.582	1.093	7	عالية
يشعر العاملون بالرضا التام من تعامل الإدارة معهم.	5.600	1.164	6	عالية
المتوسط العام لُبُعد "مشاركة العاملين"	5.729	0.900		عالية

ويتضح من الجدول (18) الخاص بُبُعد "التحسين المستمر" بروز العبارة "يسعى البنك باستمرار إلى تحسين وتطوير خدماته بشكل أفضل وبما يلي طموحات وتوقعات العملاء" بأعلى متوسط نقاط بلغ: (5.954) وانحراف معياري قدره (0.864). ويشير هذا إلى وجود قناعة لدى المبحوثين على أن إدارة البنك تبذل جهوداً كبيرة لتحسين خدمات البنك والارتقاء بها. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لُبُعد "التحسين المستمر": (5.844) وانحراف معياري: (0.769) وهذا يؤكد على قيام الإدارة العليا

الموظفين في برامج التطوير التي يقوم بها البنك للرفع من مستوى تقديمهم للخدمات وبما يضمن تطبيق معايير الجودة الشاملة.

5. الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد "التركيز على العمليات"

الجدول (20) يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بُعد "التركيز على العمليات" كما يلي:

جدول (20): الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد إدارة الجودة الشاملة "التركيز على العمليات" (n=220)

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
عالية	1	0.918	5.818	تحرص إدارة البنك على التخطيط المفصل لعملياته.
عالية	2	0.865	5.809	تحرص إدارة البنك على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
عالية	4	0.881	5.695	تتبنى إدارة البنك مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل دائم ومستمر.
عالية	5	0.873	5.691	تعمل إدارة البنك على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن.
عالية	6	0.934	5.691	تقوم إدارة البنك بشكل دوري بمراجعة العمليات وتعمل على تبسيط إجراءاتها.
عالية	3	0.938	5.736	تستخدم إدارة البنك الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات.
عالية		0.781	5.740	المتوسط العام لبُعد "التركيز على العمليات"

تطلعات العملاء لدية وبما يضمن تطبيق معايير الجودة الشاملة.

الأداء المؤسسي

1. الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد "الكفاءة"

الجدول: (21) يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بُعد "الكفاءة" كما يلي:

جدول (21): الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد الأداء المؤسسي "الكفاءة" (n=220)

ويتضح من الجدول: (19) الخاص ببُعد "مشاركة العاملين" حصول العبارة "تحرص إدارة البنك على إشراك العاملين في برامج التحسين والتطوير" بأعلى متوسط نقاط بلغ: (5.995) وانحراف معياري قدره: (0.991). حيث يشير هذا إلى وجود إجماع قوي بين المبحوثين على أن البنك يسعى إلى إشراك موظفيه في عمليات التحسين والتطوير التي يقوم بها البنك.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد "مشاركة العاملين": (5.729) وانحراف معياري: (0.900) وهذا يؤشر على قيام الإدارة العليا بالبنك بإشراك

ويتضح من الجدول: (20) الخاص ببُعد "التركيز على العمليات" حصول العبارة "تحرص إدارة البنك على التخطيط المفصل لعملياته" بأعلى متوسط نقاط بلغ (5.818) وانحراف معياري قدره (0.918). ويشير هذا إلى وجود إجماع قوي بين المبحوثين حول التزام البنك بالتخطيط التشغيلي الشامل.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد "التركيز على العمليات": (5.740) وانحراف معياري: (0.781) وهذا يؤشر على قيام الإدارة العليا بالبنك بتوفير أفضل الخدمات وبما يواكب التطورات الحديثة ويلبي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تحقق إدارة البنك جميع الأهداف الإستراتيجية	5.814	0.982	5	عالية
تقوم إدارة البنك بتطوير الخدمات للعملاء باستمرار.	5.864	0.854	4	عالية
تستثمر إدارة البنك المهارات الفردية للموظفين في تقديم أفضل الخدمات للعملاء.	6.032	0.846	1	عالية
تستثمر إدارة البنك مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	5.886	0.800	2	عالية
تستخدم إدارة البنك تطبيقات وتقنيات حديثة من أجل تقديم أفضل الخدمات للعملاء.	5.882	0.796	3	عالية
يشعر العملاء برضا كبير تجاه الخدمات التي يقدمها البنك.	5.754	0.829	7	عالية
تنفذ إدارة البنك خططها وأنشطتها في فترة زمنية مناسبة.	5.750	0.858	8	عالية
يحقق البنك رضا عالي لدى المجتمع عن الخدمات التي يقدمها.	5.768	0.879	6	عالية
المتوسط العام لُبعد "الكفاءة"	5.843	0.680		عالية

وهذا يؤشر على الأسلوب الذي تتبعه إدارة البنك في إدارة الموارد البشرية والإمكانات المادية لرفع وزيادة القدرة الإنتاجية إلى حدها الأقصى.

2. الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد "الفعالية"

الجدول: (22) يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات بُعد "الفعالية" كما يلي:

جدول (22): الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد الأداء المؤسسي "الفعالية" (n=220)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تحرص إدارة البنك على تحقيق الأهداف .	5.936	0.836	1	عالية
تحرص إدارة البنك على توفير البرامج التي تساهم في تحقيق الأهداف.	5.841	0.820	4	عالية
تتسم أهداف البنك بالوضوح والدقة.	5.809	0.805	7	عالية
تطور إدارة البنك إجراءات وعمليات تقديم الخدمات في ضوء ما يستجد في سوق العمل.	5.809	0.860	8	عالية
تتجنب إدارة البنك ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ البرامج.	5.827	0.858	5	عالية
تحتفظ إدارة البنك بقاعدة بيانات متكاملة عن التحسينات التي تم تحقيقها.	5.814	0.879	6	عالية
تتسم أهداف البنك الإستراتيجية بقابليتها للتحقيق.	5.845	0.872	3	عالية
تقوم إدارة البنك بترشيد النفقات التشغيلية بكفاءة.	5.864	0.955	2	عالية
المتوسط العام لُبعد "الفعالية"	5.843	0.731		عالية

ويتضح من الجدول: (21) الخاص بُبعد "الكفاءة" حصول العبارة " تستثمر إدارة البنك المهارات الفردية للموظفين في تقديم أفضل الخدمات للعملاء " بأعلى متوسط نقاط بلغ: (6.032) وانحراف معياري قدره (0.846). وتؤكد هذه النتيجة على حرص إدارة البنك على تطوير قدرات الموظفين، الأمر الذي يضمن للعاملين اكتساب المهارات الكافية لتقديم خدمات مميزة. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لُبعد "الكفاءة": (5.843) وانحراف معياري: (0.680)

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العمليات في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية.

وللتحقق من صحة الفرضيات السابقة، استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار مستوى العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، والجدول: (23) يوضح قيم معامل هذا الارتباط:

جدول (23): مصفوفة ارتباطات بيرسون بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (n=220)

أبعاد الجودة الشاملة						المتغيرات	
الدرجة الكلية	التركيز على العمليات	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	التركيز على العميل	دعم والتزام الإدارة العليا	معامل الارتباط	الأداء المؤسسي
0.848	0.730	0.733	0.739	0.757	0.729	قيمة الدلالة	
0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	الدلالة الإحصائية	
دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	دال إحصائياً	الترتيب	
	4	3	2	1	5		

من جهة أخرى، وهذا يعطينا مؤشر ايجابي يدل على أنه كلما ركزت إدارة البنوك على تحقيق رضا عملائها واشباع رغباتهم وتطلعاتهم في نوعية الخدمات التي تقدمها لهم، وربطت تلك الجهود بعمليات تحسين

ويتضح من الجدول: (22) الخاص بـ "الفعالية" حصول العبارة " تحرص إدارة البنك على تحقيق الأهداف" على أعلى متوسط بلغ: (5.936) وانحراف معياري قدره: (0.836). وتؤكد هذه النتيجة التزام الإدارة العليا لبنك الثابت برسالة ورؤية البنك والعمل على ضمان تحقيق أهدافه الإستراتيجية، مما يشير إلى التوافق القوي بين نوايا البنك وأفعاله.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لـ "الفعالية": (5.843) وانحراف معياري: (0.731) وهذا يؤشر على حرص الإدارة العليا للبنك على تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية بشكل متقن.

اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية:

اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية.

ويتضح من الجدول: (23) أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة بين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة من جهة والدرجة الكلية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

العاصمة: للتحقق من مقدار تأثير إدارة الجودة الشاملة كمقياس كلي في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، تمّ استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول: (24) يوضّح تلك النتائج:

جدول (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار حجم تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة (n=220)

Beta Coefficients			قيمة الاختبار (F)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	درجات الحرية	مصدر التباين
Sig	T-value	β					
*0.000	23.608	0.815	557.344	0.719	0.848	1	بين المجموعات
						218	داخل المجموعات
						219	الكلي

الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك اليمنية، ولاختبار صحة الفروض المنبثقة من هذه الفرضية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة:

للتحقق من مقدار تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة، تمّ استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول: (25) يوضّح تلك النتائج:

جدول (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار حجم تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة (n=220)

مستمر تشمل كل عمليات البنك، وأهتمت بإشراك العاملين في تلك الجهود ومنحتهم الصلاحيات الكافية لإنجازها، وركزت على العمليات الداخلية وتطويرها في ظل وجود دعم والتزام من الإدارة العليا بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، فإنّ ذلك كله سيسهم في رفع مستويات الأداء المؤسسي في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة إلى حدوده القصوى.

مقدار تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة

تشير نتائج الجدول: (24) إلى أنّ هناك تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة البالغة: (557.344)، والتي كانت ذات دلالة إحصائية بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقلّ من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزّز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت: (0.848)، واعتماداً على قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت (0.719)، كما أنّ قيمة معامل (β) البالغة (0.815)، وهي قيمة دالة إحصائياً أيضاً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تؤكد أيضاً على الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة.

وبناءً عليه، يتمّ قبول الفرضية الرئيسة والتي تنصّ على أنّه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة

الأداء المؤسسي

Sig.	T	Beta	Std.Error	B	ابعاد إدارة الجودة الشاملة
0.006*	2.769	0.165	0.054	0.150	دعم والتزام الإدارة العليا
0.000*	4.431	0.269	0.051	0.227	التركيز على العميل
0.001*	3.382	0.201	0.051	0.174	التحسين المستمر
0.064	1.865	0.122	0.048	0.090	مشاركة العاملين
0.000*	3.648	0.222	0.052	0.188	التركيز على العمليات
0.724	معامل التحديد R ²		0.851		معامل الارتباط R
0.000*	Sig.		112.088		جودة النموذج F

والالتزام الإداري؛ هناك زيادة متوقعة قدرها: (0.150) وحدة في الأداء المؤسسي. كذلك فإن القيمة T البالغة (2.769) والقيمة الاحتمالية البالغة (0.006)؛ تؤكدان أيضًا على الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة.

- يُظهر "التركيز على العميل"، بمعامل إيجابي قدره: (0.227)، أهمية إحصائية في التأثير على الأداء المؤسسي، كما يتضح من القيمة الاحتمالية البالغة (0.000)، وهذا يعني أن تحديد أولويات احتياجات العملاء وملاحظاتهم يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أداء المنظمات.
- تسلط النتائج أيضًا الضوء على وجود علاقة إيجابية قوية بين التحسين المستمر والأداء المؤسسي مع معامل: (0.174) وقيمة احتمالية تبلغ: (0.001)؛ فمن الواضح أن الجهود المستمرة لتحسين العمليات والخدمات تعتبر محورية في تحسين النتائج المؤسسية.
- بلغ معامل بُعد "مشاركة العاملين" (0.090)، مما يشير إلى أنه مقابل كل وحدة زيادة في مشاركة العاملين؛ هناك زيادة متوقعة قدرها: (0.090) وحدة في الأداء المؤسسي ومع ذلك، تشير القيمة الاحتمالية البالغة: (0.064)، وهي أعلى بقليل

تشير نتائج الجدول: (25) إلى أن هناك تأثيرًا دالًا إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة في اختبار ANOVA والبالغة (112.088)، والتي كانت ذات دلالة إحصائية عند الدلالة المعنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.851)، واعتماداً على قيمة معامل التحديد (R²) والتي بلغت: (0.724)، يُمكن القول إن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تقسّر ما نسبته: (72.4%) من التباين في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، أمّا ما تبقى من النسبة الكلية فهو تباين تقسره عوامل أخرى مؤثرة في الأداء المؤسسي لم يتم إدخالها في هذا الاختبار، ومن خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، تبين الآتي:

- تشير نتائج معامل "دعم والتزام الإدارة العليا" إلى وجود علاقة إيجابية مع الأداء المؤسسي وعلى وجه التحديد، مقابل كل زيادة في وحدة الدعم

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مشاركة العاملين في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

الاستنتاجات:

1. تؤكد الدراسة على الدور المحوري لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث تؤدي الممارسات الفعالة لإدارة الجودة الشاملة، عند تنفيذها بدقة، إلى نتائج مؤسسية متفوقة، مما يسلط الضوء على الأهمية الشاملة للجودة في العمليات المصرفية.
2. أظهرت الدراسة أن البنوك التجارية اليمنية، وخاصة تلك الموجودة في أمانة العاصمة، لديها التزاماً عميقاً بالجودة، ويمتد هذا الالتزام عبر مختلف جوانب العمل المصرفي، بداية من الوظائف الإدارية ووصولاً إلى خدمة العملاء والتميز التشغيلي.

التوصيات:

1. يجب أن تشارك المستويات العليا في إدارة البنك بنشاط في دعم مبادرات الجودة، فالتزامهم ودعمهم الواضح يمكن أن يحفز المنظمة بأكملها نحو الأهداف التي تركز على الجودة.
2. يجب على البنوك التجارية أن تستثمر في فهم احتياجات العملاء وتطلعاتهم وتعليقاتهم لتصميم خدمات وفقاً لذلك فلم يعد رضا العملاء مجرد مقياس بل شعار يجب تطبيقه.
3. الموظفون هم العمود الفقري لأي منظمة وتشجيع مشاركتهم، والبحث عن رؤاهم، وتعزيز بيئة تعاونية يمكن أن يؤدي إلى حلول مبتكرة وتحسين تقديم الخدمات.

من العتبة المشتركة (0.05)؛ إلى أنه على الرغم من وجود بعض الأدلة على وجود علاقة بين مشاركة العاملين والأداء المؤسسي، إلا أنها ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أنه على الرغم من أن مشاركة العاملين قد يكون لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، إلا أن الأدلة ليست قوية بما يكفي لتأكيد هذه العلاقة بشكل نهائي عند مستوى الثقة 95%.

- يشير بُعد (التركيز على العمليات) بمعامل تأثير بلغ: (0.188) وقيمة احتمالية بلغت: (0.000)؛ إلى وجود تأثير إيجابي كبير على الأداء المؤسسي، مما يدل على أن التركيز على تبسيط العمليات وضمان الكفاءة أمران ضروريان لتحقيق النتائج المرجوة.

وفي ضوء التحليل أعلاه، يتضح أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتركيز على العمليات) تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي ولكن العلاقة بين مشاركة العاملين والأداء المؤسسي وعلى الرغم من أنها إيجابية، إلا أنها ليست ذات دلالة إحصائية حتى عند المستوى التقليدي (0.05)، ولكنها قريبة بما يكفي لتبرير المزيد من التحقيق. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الرئيسية جزئياً والفروض الفرعية المنبثقة منها الأولى والثانية والثالثة والخامسة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا - التركيز على العميل - التحسين المستمر - التركيز على العمليات) في تطوير الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، بينما يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- [1] السروي، احمد، (2014)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [2] الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2000)، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- [3] الطيبي، خضر مصباح، (2011)، إدارة وصناعة الجودة- مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [4] العالم، فتحي احمد يحيى، (2010)، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [5] العزاوي، محمد عبدالوهاب، (2002)، أنظمة إدارة الجودة البيئية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- [6] جودة، محفوظ احمد، (2009)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [7] حمداوي، وسيلة، (2004)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، القاهرة، مصر.
- [8] عبدالله، خالد عبدالفتاح، (2011)، أسس إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار النور الإسلامي للطباعة والتصاميم، القاهرة، مصر.
- [9] عيشاوي، احمد بن، (2013)، إدارة الجودة الشاملة، الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- [10] ماهر، احمد، (2007)، تطوير المنظمات-الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- [11] مصطفى، احمد، (2001)، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، القاهرة، مصر.

المجلات والدراسات والدوريات المنشورة:

- [1] احمد، محمد مختار ابراهيم وآخرون، (2022)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، ص 32-46.
- [2] الاحمري، منى يحيى و عبدالقادر، سالم برشيد، (2022)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد)، ورقة بحثية مقدمة للمجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 157.
- [3] الخيطان، هادي فيصل جريس، (2022)، أثر استراتيجيات الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة المنصورة، ورقة بحثية مقدمة لمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 2، ص 161-192.
- [4] السبيعي، فلاح بن فرج، (2016)، أثر تبني أبعاد الجودة الشاملة على تحسين أداء المستشفيات الحكومية العاملة في مدينة الرياض السعودية، ورقة بحثية مقدمة للمجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 40، العدد 3، ص 891-927.
- [5] حبيب، اثمار ظاهر والفكيكي، علي فرحان، (2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، ص 173.
- [6] سعد، عبدالباسط يوسف سعد وآخرون، (2021)، دور نظام الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية على شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بليبيا، ورقة بحثية مقدمة للمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 3، ص 450-471.

ثانياً: الرسائل والأطاريح الجامعية:

- [1] إبراهيم، عزاز وبلال، قرين، (2015)، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آكلي امحد اولحاج، البويرة، الجزائر.
- [2] أبو سمرة، حازم خميس، (2017)، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- [3] احمد، موسى الكاظم محمد، (2017)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في فاعلية الأداء-دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
- [4] ادريس، طارق مصطفى محمد، (2021)، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية المراجعة الإستراتيجية في أداء صناعة الدواجن في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- [5] السدعي، قايد عبدالله عبدالرحمن، (2021)، أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع-دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [6] السناوب، سمير احمد لطف، (2017)، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على مصانع الأدوية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [7] العثمان، محمد عبدالله، (2003)، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- [8] العنسي، احمد مثنى احمد، (2016)، عمليات الإدارة الإستراتيجية وأثرها في أداء مؤسسات التمويل الأصغر اليمنية-دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار، ذمار، الجمهورية اليمنية.
- [9] المشدلي، احمد محمد احمد، (2019)، أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [10] ثوابته، مأمون محمد حسين، (2016)، أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [11] حمد، نزار محمد الحسن، (2016). أثر تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الأداء في قطاع الاتصالات بالسودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية، ام درمان، السودان.
- [12] خريص، أنوار حزام سعد، (2021)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية في جمعية الأمان لرعاية الكفيفات، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [13] عبدالرحمان ياسر، (2020)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، الجزائر.
- [14] عبدالرحمن، معالي عباس الشريف، (2018)، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- [15] عبدالهادي، ميسون علي، (2017)، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة

هيئة الجمارك السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

[23] هاشم، مفضل عبدالجليل احمد، (2019)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء المؤسسي من خلال الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية في المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

ثالثاً: المجالات والتقارير والنشرات والمواقع الإلكترونية

[1] الصرايرة، خالد والعساف، ليلي، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد1، ص14.

[2] أقوى 30 بنك على مستوى الشرق الأوسط لعام 2022، الموقع الإلكتروني (Forbes) فوربيس بتاريخ 2022/9/27 الساعة 5:48 مساءً <https://bit.ly/3dNceMo>

[3] أفضل 1000 بنك عالمي، الموقع الإلكتروني لاتحاد المصارف العربية بتاريخ 2022/9/27 الساعة 6 مساءً <https://bit.ly/3LK6UGh>

رابعاً: المراجع باللغة الانجليزية

- [1] AlHarethi, Abdulrahman Ali Mohsen & AlMaamari, Qais Ahmed, (2018), The Impact of Strategic Planning on Improving Institutional Performance at Limkokwing University of Creative Technology in Malaysia, International Journal of Psychology and Cognitive Science, 4(3): 112-129.
- [2] Alnuaimi, Abdulla Salem Ahmed & Yaakub, Kamarul Bahari, (2020), The Impact of Leadership Practices on Total Quality Management and Organizational Performance in the UAE Interior Ministry, European Journal of Multidisciplinary Studies, Volume 5, Issue 2.
- [3] Defifo, Sharon Beth, (2008), The Strategic Planning Process: An Analysis At two Colleges. A Doctorate Dissertation University of Pennsylvania. Proquest Information and Learning Company.

تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

[16] عبدالوهاب، محمد نورالله آدم، (2017)، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية-دراسة حالة مجموعة شركات معاوية برير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

[17] فقائير، فيصل، (2018)، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة البليدة 2، الجزائر.

[18] مداح، مراد، (2021)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودوره في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيمسليت، الجزائر.

[19] مداني، فاطمة زهرة، (2021)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي-دراسة حالة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة، الجزائر.

[20] مسعود، نذير مسعود، (2019)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.

[21] موسى، احمد، (2006)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان-دراسة نموذج شركة البنبان للفترة من 1995-2004، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

[22] موسى، فيصل بشير، (2015)، أثر تطبيق إدارة الجودة (ISO 9001/2008) على تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الخدمية (2010-2014) -

- [4] Johnson, Gery, Scholes, Kevan, (2002), Exploring Corporate Strategy, 6th edition, Prentice Hall International.
- [5] Pekar, Jack, (1995), Total quality management guiding principles for application, American Society for Testing and Material (ASTM) publisher, p.21.
- [6] Philippe Lorino, (1998), Methodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, Paris, PP 18-20.
- [7] Thomas, Olajide, (2014), Change management and its effects on organizational performance of Nigerian telecoms industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), 1(11), 170-179.