

دور إدارة الجودة الشاملة في خفض تكلفة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية" أحمد علي فرج الكاديكي

الملخص:

تعمل المصارف التجارية في بيئة ديناميكية سريعة التغير سواءً من حيث التغير في احتياجات ورغبات العملاء أو من حيث الضغوط المتزايدة التي تؤثر على استراتيجياتها، الأمر الذي يتطلب دعم استراتيجيات المصارف بالأساليب الحديثة بهدف تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية والتركيز على العناصر الداعمة للميزة التنافسية ومن هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن لإدارة الجودة الشاملة دور في خفض تكلفة الخدمات المصرفية باعتبارها تعزز فلسفة التوجه بالعملاء والوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم وحاجات السوق من خلال التركيز على جودة الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية.

Abstract:

Commercial banks operate in a rapidly changing dynamic environment both in terms of the change in the needs and desires of customers or in terms of the increasing pressures that affect their strategies, which requires the support of banking strategies of modern methods to reduce the cost of banking services, and a focus on supporting elements of competitive advantage, One of these methods is Total Quality Management.

The study found that the Total Quality Management reduce the cost of banking services as promote the philosophy of customer orientation, fulfill their needs and desires and the needs of the market by focusing on the quality of banking services and achieve competitive advantage.

مقدمة ومشكلة الدراسة:

أدت التطورات التكنولوجية إلى تغييرات كبيرة في استراتيجيات المصارف عما كانت عليه وتغيرت معها أساليب المنافسة وفي المقابل سعت المصارف إلى ابتكار أفضل الأساليب لتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيرات سواءً من حيث التغير في احتياجات ورغبات العملاء أو من حيث الضغوط المتزايدة التي تؤثر على استراتيجيات المصارف، ولكي يمكن وصف أي مصرف بأنه متميز أو أن خدماته ذات خصائص مميزة فإن على إدارته أن تواكب تلك التطورات وتحقق رغبات عملائه، باعتبار أن تحقيق قيمة للعملاء يمثل العنصر الأساسي في تحقيق قيمة للمصرف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

الأمر الذي يتطلب دعم استراتيجيات المصارف بالأساليب الحديثة بهدف التركيز على العناصر الداعمة للقدرة التنافسية ومن هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة، وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال التالي:
ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في خفض تكلفة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية.

هدف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة فإن هدفها يتمثل في التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في خفض تكلفة الخدمات المصرفية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الناحية العلمية نتيجة لقلة الدراسات المحاسبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة ودورها في خفض تكلفة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى مواكبة التطورات في البيئة الحديثة وما يرتبط بها من أدوات حديثة في مجال جودة الخدمات المصرفية، كما تتمثل الأهمية العملية التي تعود على المصارف التجارية باعتبارها تواجه تحديات كبيرة متمثلة في التغير في احتياجات ورغبات العملاء وما ترتب عليها من زيادة شدة المنافسة.

فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على فرض رئيسي ينص على أنه:
"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية".

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة في الاستفادة من المزايا التي توفرها إدارة الجودة الشاملة لتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية، كما أن حدوده المكانية تقتصر على المصارف التجارية الليبية.

خطة الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مبحثين رئيسيين حيث خصص المبحث الأول لعرض الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية، بينما خصص المبحث الثاني للدراسة الميدانية ويلي ذلك عرض النتائج والتوصيات.

المبحث الأول:

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية

المقدمة:

تعمل المصارف التجارية في الوقت الحالي في بيئة ديناميكية سريعة التطور تتصف بالتعقيد في احتياجات ورغبات العملاء والتي تتمثل في التطور المستمرة للخدمات المصرفية بجودة عالية وتكلفة منخفضة إلى جانب الضغوط والتحديات المتعلقة ببقائها واستمرارها والتي تحتم عليها ضرورة تحسين جودة خدماتها المصرفية لتحديد مركزها التنافسي والقدرة في التميز على منافسيها، لذلك اتجهت الكثير من المصارف التجارية بالتركيز على عنصري التميز والمتمثلة في الجودة والتكلفة، باعتبار أن الجودة لم يركز فقط على تقديم خدمات أفضل من المنافسين وإنما يركز أيضاً على كسب رضا العملاء والمحافظة عليهم ومحاولة جذب عملاء جدد من خلال جودة وخصائص الخدمات المقدمة باعتبار أن التحدي الحقيقي للتطور

المصرفي يكون في تقديم خدمات مصرفية تلبي احتياجات ورغبات العملاء والذين يمثلون محور العمل المصرفي^(١).

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض النواحي التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعرض لموضوع جودة الخدمات المصرفية، وهي تتمثل في^(٢):

- في اللحظة التي يقرر فيها العميل التعامل مع المصرف نتوقع أنه يوجد لديه احتياجات يرغب في إشباعها، كما أن لديه توقعات يأمل في أن ترقى الخدمة المصرفية إلى مستواها.

- إن ولاء العميل للخدمة المصرفية عملية موقفيه، وبالتالي فإنه بمجرد أن ينخفض مستوى جودة الخدمة عن المستوى المتوقع يتخذ العميل قراره الفوري بالتحول إلى مصرف آخر لإشباع حاجاته ورغباته.

ومن خلال العرض السابق فإن هذا المبحث يهدف إلى عرض الإطار العام للإطار الفكري إدارة الجودة الشاملة، من خلال عرض العناصر التالية:

أولاً: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

لقد سعت منظمات الأعمال على مر العصور إلى تحقيق الجودة في أعمالها، حيث استخدمت قبل استخدام مصطلح الجودة مصطلحات أخرى مثل الكفاءة والفاعلية في إشارة إلى نجاح الإدارة في أدائها لمهامها، وبالتالي فقد جاء مصطلح الجودة بمفاهيم شمولية ليستوعب ما سبقه من مصطلحات، فعلى الرغم من أن الجودة غير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة قد تكون محددة المعالم، وتتفق جميع الآراء على أن مفهوم الجودة يرتبط ارتباطاً أساسياً بدرجة الرضاء لدى العملاء، حيث أصبحت ضرورية وعلى المنظمات توفير منتجات وخدمات عالية الجودة حتى تستطيع البقاء ومواجهة المنافسة في السوق، وبالتالي أصبحت إحدى الأولويات الاستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية، كما أنها لا تقتصر على جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعملاء فحسب بل امتدت لتشمل الهياكل التنظيمية والنظم والعمليات المختلفة للمنظمة^(٣).

وفي ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة فقد وردت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة، حيث عرّفها البعض بأنها أسلوب لتقديم منتجات أو خدمات بمستوى عالي من الجودة والتميز بحيث تكون قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات

العملاء وبالصورة التي تتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضاء لهم من خلال مقاييس موضوعة مسبقاً^(٤).

بالإضافة إلى ذلك فقد عُرِّفت الجودة بأنها مجموعة من الصفات والخصائص المميزة التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء في سبيل الوصول إلى رضاهم^(٥).

كما يستند الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة على فكرة أساسية مفادها أن جودة الخدمات المصرفية التي يتلقاها العملاء ماهي إلا محصلة لجودة كل الأنشطة والعمليات التي أدت إلى تقديم تلك الخدمات، وبالتالي فإنه لكي يتحصل العملاء على خدمة ذات جودة عالية فإن كل ما يدخل في تصميمها وإعدادها يجب أن يتصف بالجودة.

وقد تعددت التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، حيث كانت أولى المحاولات لوضع تعريف لمفهوم الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرقتها بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً^(٦).

كما عُرِّفت بأنها التطوير المستمر للعمليات والبحث عن الوسائل الممكنة لرفع مستوى الأداء والتركيز على التحسين المستمر داخل المنظمات لتوفير القيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم^(٧).

ثانياً: أهداف وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية:

لقد تطورت أهداف إدارة الجودة الشاملة من التركيز على العيوب إلى التركيز على تقليل التباين حول القيم المستهدفة داخل حدود الخصائص المميزة، كما ترتب على هذا التطور في الأهداف ضرورة الاعتماد والعمل على تصميم الجودة بدلاً من فحصها.

وبالتالي يتمثل الهدف الأساس من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية في تصميم وتطوير جودة الخدمات المصرفية وتخفيض تكلفتها والعمل على التقليل من الوقت والجهد واستخدام التقنية والأساليب الحديثة في التعرف على احتياجات ورغبات العملاء والعمل على تلبيةها، مما يترتب عليه تحسين في الخدمات المصرفية وبالتالي كسب رضاء العملاء، باعتباره هو المتغير الأكثر تأثيراً في إقامة

علاقة طويلة الأجل مع المصرف وزيادة رغبة العميل في استمرار تعامله مع المصرف مستقبلاً فهي الطريق إلى تعظيم قيمة المصرف^(٨).

وقد ذكر أحد الباحثين على أن مفهوم رضا العملاء هو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب أن تتبناها المصارف التجارية لمواكبة الضغوط المتزايدة من المنافسين، وذلك من خلال^(٩):

● **التجديد والابتكار:** ويقصد به استمرار المصرف في تقديم منتجات وخدمات جديدة، باعتبار أنه مطلب أساسي لاستمرار ونجاح المصرف، وذلك للاعتبارات التالية:

- ازدياد شدة المنافسة بين المصارف التجارية.

- سرعة التغيير في تفضيلات العملاء.

● **الوقت:** حيث يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح المصرف وقدرته على المنافسة، وذلك للأسباب التالية:

- السرعة في تطوير وتقديم خدمات سريعة.

- السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.

● **تحقيق الجودة:** ويقصد بها مدى توافق الخدمات المصرفية للخصائص والمواصفات مع المعايير والمتطلبات المحددة مسبقاً، باعتبار أن العميل يتطلع لجودة عالية؛ وذلك من خلال تطوير الخدمات المصرفية بحسب رغبات واحتياجات العملاء، وبالتالي فإن عدم الاهتمام بالجودة سوف يؤدي إلى زيادة وقت أداء وإنجاز المهام وزيادة شكاوى العملاء.

● **التكلفة:** حيث تعتبر من العوامل الرئيسية في تحديد المركز التنافسي للمصرف، لذلك أصبحت الميزة التنافسية للمصرف الذي يستطيع تقديم خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة.

● **خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر:** من خلال استمرارية برامج التدريب والتعليم والنمو الثقافي للموظفين على كافة المستويات الإدارية بالمصرف.

كما تأخذ جودة الخدمات المصرفية أهمية متزايدة نتيجة لزيادة حدة المنافسة التي تواجهها المصارف التجارية في سبيل تحقيق رضا العملاء الأمر الذي يقتضي

- التعرف وبشكل مستمر على واحتياجاتهم والعمل على الوفاء بها، وفيما يلي العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة^(١٠):
١. ازدياد حدة المنافسة بين المصارف التجارية، من حيث التركيز على تقديم أفضل الخدمات المصرفية بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.
 ٢. انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة من أولويات المسؤولين عن إدارة المصارف التجارية.
 ٣. ضرورة العمل على الاستعانة بالأساليب الإدارية الحديثة والتقنية التكنولوجية لمواجهة التغيرات الحالية المستمرة.

ومن هنا ازداد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد المدخل الحديثة بمنظمات الأعمال بصفة عامة والمصارف التجارية بصفة خاصة، والتي يترتب عليها تحقيق رضاء العملاء، وفيما يلي بعض النقاط التي توضح إيجابيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة^(١١):

- زيادة درجة الرضا لدى العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية.
 - انخفاض عدد شكاوي العملاء من جودة ما يقدم من خدمات.
 - التحسين المستمر في الجودة وفي العمليات عن طريق التغذية المرتدة للمعلومات.
 - تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى زيادة الأرباح المحققة وزيادة الحصة السوقية.
 - تحفيز الموظفين وشعورهم للانتماء للمصرف والعمل كفريق واحد.
 - تحسين وسائل الاتصالات والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية بالمصرف، والمشاركة الفعالة من جميع الموظفين في تحسين الأداء.
 - تحسين أداء المصرف، مما يمكنه من النمو والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية.
 - زيادة قدرة المصرف على استيعاب المتغيرات البيئية السريعة.
- وبناءً على ما سبق فإنه يلاحظ أن لجودة الخدمة ثلاثة أوجه تتمثل فيما يلي^(١٢):

- **جودة التصميم:**
تهتم جودة التصميم بتحديد الخصائص المميزة للخدمة المصرفية، وما يجب أن يتوافر في التصميم من البساطة والتكلفة المناسبة، وأن تكون متفقة مع ما يفضله العملاء وما يحتاجه السوق.
- **جودة المطابقة للخصائص:**
وتقضي بضرورة توافر المعايير التي يتم تحديدها مسبقاً في تصميم الخدمة المصرفية لكي تلبى رغبات وتوقعات العملاء وتتفق مع الخصائص المستهدفة، كما أن هذا النوع يرتبط بالرقابة على العمليات التي تحقق الجودة في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها الخدمة المصرفية حتى يتم تقديمها للعملاء.
- **جودة الأداء:**
ويتعلق بتقديم الخدمة المصرفية ومدى تحقيقها لرغبات وتوقعات العملاء، وبالتالي فإذا لم تكن جودة الخدمة المصرفية بالمستوى المطلوب من وجهة نظر العملاء يجب تعديل برنامج تصميمها ومراجعة جودة أدائها.

ثالثاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية:

- حدد البعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية في النقاط التالية^(١٣):
- البعد الأول: التركيز على العملاء:**
تستند إدارة الجودة الشاملة على العملاء، وفي هذا الخصوص يمكن الإشارة إلى مجموعة من المحددات لجودة الخدمة المصرفية وهي:
 - المحدد المادي:** يتمثل في التسهيلات المادية التي يوفرها المصرف لتقديم الخدمات لعملائه.
 - المحدد المرتبط بالاستجابة:** بمعنى استعداد الموظفين في تقديم الخدمات للعملاء، كما تعني قدرة المصرف على انجاز الخدمة التي وعد بها بشكل دقيق وثابت.
 - تأكيد الثقة المتبادلة:** أي اللباقة وحسن الاستقبال من قبل الموظفين وقدرتهم على منح الثقة بينهم وبين العملاء.

المحدد المرتبط بالعاية: ويقصد بها الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال احتياجات ورغبات العملاء.

البعد الثاني:

التركيز على تلبية احتياجات الموظفين، من خلال:

- مشاركة الموظفين وإعطائهم الفرصة لإبداء الرأي والانتقاد وصلاحيه تغيير طرق أداء أعمالهم ومنح السلطة الكافية لهم لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق عمل تحتوي على كافة التخصصات لمعالجة المشاكل التي قد تنتج ومعالجتها بطريقة علمية.
- تدريب وتأهيل الموظفين من حيث تدريبهم على كيفية التعامل مع العملاء سواء الداخليين أم الخارجييين، وتدريبهم على الطرق والأساليب الحديثة.
- تبني برامج تحفيز الموظفين من خلال برامج فعالة تخلق جو من الثقة والتشجيع للموظفين وتشعرهم بالأمان الوظيفي، وكذلك دعم الأفكار الإبداعية والشعور بالانتماء للمصرف وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

البعد الثالث: التركيز على تحسين العمليات:

ويشتمل تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد التي لا تضيف قيمة، وتبسيط الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة وتقليل الوقت اللازم لأدائها.

البعد الرابع: التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة:

ويشمل التركيز على الآتي:

- التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، ويشمل دراسة الأسواق والحصة السوقية، ومتابعة التغيرات في احتياجات ورغبات العملاء ومتابعة التطورات الاقتصادية والمواصفات والمقاييس المتعلقة بتقديم الخدمة.
- القدرة على الاتصال الفعّال، وتشمل تعريف الموظفين بأهداف المنظمة، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعّالة بين المنظمة والأطراف المختلفة.
- القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة من خلال تحديد المعايير اللازمة.

رابعاً: مقومات وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية:
إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية تنافسية بالمصارف التجارية يتطلب البيئة المناسبة لتطبيقها، وعلى الإدارة أن تعمل على تهيئتها وتوفير المتطلبات الأساسية قبل البدء في تطبيقها لضمان نجاح عملية التطبيق، وهي^(٤):

١. **اقتناع ودعم الإدارة العليا للمصرف بإدارة الجودة الشاملة:** يتوقف تطبيق إدارة الجودة الشاملة على دعم الإدارة العليا بالمصرف، وتفهمها بمدى أهمية تطبيقه لتطوير الأداء، وكذلك اقتناعها بالتحسين والتطوير المستمرين وتحقيق الميزة التنافسية للمصرف، وأن تدرك مسؤولياتها تجاه التطورات والتغيرات في البيئة المحيطة، وما ترتب عليها من زيادة حدة المنافسة.
٢. **التوجه بالعميل:** إن التركيز على العملاء واعتبارهم المراقب الأول لجودة الخدمة المصرفية يقتضي بقبول فكرة اتخاذ القرارات بناءً على احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والمتوقعة وكذلك للعملاء الحاليين والمحتملين.
٣. **الاستثمار في التدريب:** يعتبر التدريب أحد الركائز الأساسية لتحسين الجودة من خلال تأهيل الموظفين ووضع خطط للتدريب المستمر وعلى كافة المستويات الإدارية، ويؤدي التدريب إلى زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء، ومما يزيد من فاعلية التدريب أداء الأعمال على نحو صحيح من أول مرة يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
٤. **المشاركة في تحسين الجودة:** بمعنى أن يشترك جميع العاملين بالمصرف في تحقيق الأهداف، وبالتالي على الإدارة أن تدرك أهمية العمل الجماعي مما يساعد على زيادة ولائهم وانتمائهم للمصرف، واعتبارهم فريق عمل واحد لديهم نفس الاهتمامات والتطلعات نحو حل المشاكل والإخفاقات التي تواجه المصرف.
٥. **تبني نظام للحوافز والمكافآت:** يعتبر تقديم الحوافز المادية والمعنوية إلى العاملين الذين يتميزون في أداء الخدمات المصرفية سوف يكون له تأثير إيجابي ويشجعهم على الأداء الأمثل، وبالتالي من المهم الربط بين الحوافز والأداء لجذب العاملين والاحتفاظ بهم.
٦. **مواكبة التطورات التكنولوجية:** يتمثل التحدي الحقيقي في تطوير الخدمات المصرفية التي تلبي رغبات واحتياجات العملاء وهوما لم يكن ممكناً بدون

التطور التكنولوجي، حيث ساعدت التطورات التكنولوجية في رفع مستوى الخدمات المصرفية وإجراء التعديلات في الخدمات المصرفية المقدمة والسرعة في تقديمها بأقل تكلفة ممكنة.

كما أن دراسة خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُمكننا من الربط بينها وبين تكاليف الجودة، وعلى الرغم من عدم وجود خطوات متفق عليها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن البعض قد ذكر أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي^(١٥):

١. **تحديد احتياجات ورغبات العملاء:** وذلك من خلال دراسة وتحليل الخصائص المميزة للخدمة المصرفية ودرجة الإشباع الذي يمكن أن تحققه للعملاء، وذلك بإعداد قائمة بجميع البدائل المتعلقة بالخصائص الحالية والمتوقعة حتى يمكن المفاضلة بينها، واستبعاد تلك التي لا تضيف قيمة للعملاء.
٢. **تحديد أهداف إدارة الجودة:** أي ترجمة احتياجات ورغبات العملاء إلى أهداف محددة، وتحديد معدلات مقبولة فيما يتعلق بعدم رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم.
٣. **إعداد عمليات التشغيل:** حيث يتم التأكد من أن الأنظمة ترتقي لمستوى الجودة المستهدفة وأنها تتوافق مع مستوى الجودة المستهدفة، كما أن التكاليف المتعلقة بالأنشطة المانعة لمشاكل الجودة يطلق عليها تكاليف المنع.
٤. **تنفيذ العمليات ومراقبة المخرجات:** حيث يتم فحص الخدمة المصرفية، ويطلق على التكاليف المرتبطة بهذه الخطوة تكاليف التقييم، فإذا اكتشف أن الخدمة غير مطابقة للخصائص والمواصفات المطلوبة فإن المصرف سوف يتحمل تكاليف لتصحيح هذه الأخطاء ويطلق عليها تكاليف الفشل الداخلي.
٥. **متابعة ردود أفعال العملاء تجاه الخدمة المقدمة:** إذا لم تلبى الخدمة المقدمة رغبات واحتياجات العملاء فإن المصرف سوف يتحمل تكلفة، يطلق عليها تكاليف الفشل الخارجي، بمعنى أن العميل هو من اكتشف عدم التطابق بين الخصائص والرغبات.
٦. **تحليل الأسباب التي أدت للفشل الداخلي أو الخارجي:** أي التعرف على الأسباب التي أدت إلى عدم التوافق بين الخصائص ورغبات العملاء، مما أدى إلى تحمل المصرف لتكاليف الفشل سواءً كان فشل داخلي أم خارجي أو

تكاليف منع أو تقييم، وكذلك من أجل التعرف على الوسائل التي تعالج بها هذه الأمور مستقبلاً.

خامساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية:

تتلخص أهم المشاكل التي قد تعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية في^(١٦):

١. تخلي الإدارة العليا عن الالتزام بتبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لضعف ونقص فهم المسؤولين وعدم اقتناعها بها، فضلاً عن شكوكهم حول المزايا التي يمكن تحقيقها.
٢. الجمود وعدم المرونة في الهياكل التنظيمية للمصارف التجارية واتسامها بالمركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية بها وعدم التنسيق بين جهود العاملين بها.
٣. قصور برامج التدريب والتأهيل التي تستهدف تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجال التحسين المستمر والجودة الشاملة بالمصارف التجارية.
٤. عدم وجود نظام معلومات فعال لدعم جهود التطبيق، باعتبار أن الاستثمار في قواعد البيانات من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٥. عدم وجود أهداف واضحة ومسؤوليات محددة للتنسيق بين الجهود في مختلف المستويات بالمصرف.
٦. تدني مستوى نظام الاتصالات وتبادل المعلومات لكي يؤدي دوراً بارزاً وفعالاً بين الإدارات المختلفة داخل المصرف وخارجه وبين الرؤساء والمرؤوسين.

سادساً: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية على خفض تكلفة الخدمات المصرفية:

كان تركيز تكاليف الجودة منصب على ما يظهر من منتجات أو خدمات لا تلبى رغبات العملاء، بالإضافة إلى تكاليف الأنشطة التي تتولى عملية فحص واختبار تلك المنتجات أو الخدمات، وأنه من الصعب تحقيق مستوى أفضل للجودة باعتبار أن

الاهتمام بالجودة والاستمرار في تحسينها يؤدي إلى زيادة التكاليف، أي أن هناك علاقة طردية بين التكلفة والجودة^(١٧).

ولكن على العكس من ذلك فإنه يمكن القول بأن الاهتمام بتقديم خدمات ذات جودة عالية مع هدف التحسين المستمر يعني التخلص بشكل مستمر من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة، وهذا ما أثبتته الدراسات في أن المنظمات التي لا تعتمد على استخدام إدارة الجودة الشاملة ولا تقوم بقياس تكاليفها، فإن نسبة تلك التكاليف إلى إجمالي الإيرادات تتراوح من ١٥% إلى ٢٠% في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تكون تكاليف الجودة ٥% من إجمالي الإيرادات، ومعنى ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تخفيض التكلفة وبالتالي تحقيق ربحية للمنظمة^(١٨).

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم تكاليف الجودة، حيث عرفت على أنها التكاليف الناشئة بهدف منع العيوب في المنتجات أو الخدمات التي لا تلبى رغبات العملاء^(١٩).

كما عرفت بأنها التكاليف المرتبطة بتقديم المنتج أو الخدمة بالمستوى الذي يرضى عنه العميل ويحقق له الإشباع الكامل، وهذا يشمل جميع عناصر التكاليف المتعلقة بمتابعة وتجنب المشاكل الخاصة بالأداء وكذلك التكاليف المرتبطة بالمشاكل التي وقعت فعلاً^(٢٠).

وبذلك تتضمن تكاليف الجودة جميع التكاليف اللازمة لتحقيق مستوى الجودة التي يطلبها العملاء، بالإضافة إلى الخسائر المترتبة على الإخفاق في تحقيق هذه المستوى ابتداءً من مرحلة البحوث والتطوير والتصميم وانتهاءً بتقديم الخدمة للعملاء. كما يمثل تحليل تكاليف الجودة وتبويبها أهمية من أجل تحسين فرص الربحية وتحسين وضعها التنافسي، ولما كانت عناصر التكاليف ترتبط محاسبياً ببعضها البعض، كما يساعد تحليل التكاليف وقياسها الإدارة على تخصيص الموارد المستخدمة في تحسين الجودة ومعرفة الوفر المحتمل في التكاليف، ولتحقيق ذلك فقد اهتم العديد بتحليل تكاليف الجودة وتبويبها إلى ما يلي^(٢١):

تكاليف التطابق: وتمثل التكاليف التي تنفق من أجل تحقيق التوافق مع الخصائص المحددة للجودة، من خلال محاولة منع حدوث أي خروج عن الخصائص، وهي نوعان وهما^(٢٢):

تكاليف المنع: وهي التكاليف المتحققة من إنفاق مبالغ لمنع حدوث عدم التوافق مع المواصفات المحددة مسبقاً حتى يتم تقديم الخدمة للعملاء، ويندرج ضمن نطاق تكاليف المنع عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بأنشطة تخطيط الجودة وتصميم وتطوير الخدمة، وتكاليف الدورات التدريبية والتأهيل للعاملين، وتكاليف تطبيق نظام الجودة.

تكاليف التقييم: وهي التكاليف المتعلقة بقياس وتقييم مستوى جودة الخدمات لضمان توافرها مع متطلبات العملاء ومعايير الجودة الموضوعية، ويندرج ضمن تكاليف التقييم تكاليف تدقيق ومراجعة البيانات المصرفية، والتي غالباً ما تكون مرتفعة باعتبار أن تدقيق العمليات تكون شاملة، كما تندرج ضمنها تكاليف صيانة الأجهزة والمعدات للمحافظة على مستوى جودة الخدمات المصرفية.

تكاليف عدم التطابق: وهي التكاليف التي تنشأ نتيجة الفشل وعدم توافق جودة الخدمة المصرفية مع المواصفات والمعايير الموضوعية مسبقاً، وتنقسم إلى^(٢٣):

تكاليف الفشل الداخلي: وهي تلك التكاليف التي تحدث نتيجة عدم التطابق مع المواصفات المحددة لجودة الخدمة المصرفية، وعادةً ما يتم اكتشافها قبل تقديم الخدمة للعميل، فهي تمثل تكاليف إعادة التصميم والتكاليف المترتبة عن التأخر في تقديم الخدمات المصرفية.

تكاليف الفشل الخارجي: وهي تحدث نتيجة لقصور أنشطة المنع والوقاية في منع وصول الخدمات المصرفية غير المتطابقة مع مواصفات الجودة إلى العملاء، وبالتالي يتم اكتشافها بعد تقديمها للعملاء، ويندرج ضمن هذا النوع من التكاليف، التكاليف المترتبة على شكاوى العملاء، والتعويضات والالتزامات القانونية المرتبطة بالإخفاق في مستوى جودة الخدمات المصرفية، وما يترتب عليه من فقدان للعملاء وكذلك فقدان المصرف لشهرة.

مما تقدم يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة دور في تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية، من خلال التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يقوم الباحث بدراسة حول إدارة الجودة الشاملة ودورها في خفض تكلفة الخدمات المصرفية تكلفة الخدمات دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية وفقاً للخطوات التالية:
الخطوة الأولى:

تحديد مجتمع وعينة الدراسة حيث يتكون مجتمع الدراسة من (١٥) مصرف تجاري مقيد بمصرف ليبيا المركزي والمتواجدة إدارتها العامة في طرابلس، بنغازي، البيضاء؛ أما عينتها فتتمثل في مدراء الإدارات العليا بالمصارف التجارية الليبية والتي يوضحها الجدول رقم (١):

الجدول رقم (١)
عينة الدراسة

م	المركز الوظيفي	م	المركز الوظيفي
١.	المدير العام.	٤.	مدير إدارة الشؤون المالية.
٢.	مدير إدارة المحاسبة.	٥.	مدير إدارة العمليات المصرفية.
٣.	مدير إدارة الامتثال (إدارة الجودة).	٦.	مدير إدارة الحسابات الجارية.

الخطوة الثانية:

تحديد أداة جمع البيانات حيث استخدمت استمارة الاستبيان في تجميع البيانات كوسيلة لاستطلاع آراء عينة الدراسة لما لها دور في الدراسة الميدانية، وباعتبارها أداة تزود الباحث بقياسات تتعلق بأبعاد الدراسة المرتبطة باختبار فرضها، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي الخمس درجات على أن يقوم المشارك باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظره وقد تم تحويل الإجابة (درجة الموافقة) إلى قيم كمية لتقابل كل درجة من درجات الموافقة والتي يوضحها الجدول رقم (٢) على النحو التالي:

الجدول رقم (٢)
مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	٥	٤	٣	٢	١

الخطوة الثالث:

توزيع الاستثمارات واسترجاعها حيث يبين الجدول رقم (٣) عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة من عينة الدراسة:

الجدول رقم (٣)
عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستثمارات الموزعة		الاستثمارات المستردة		الاستثمارات الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٧٤	٨٢%	٧٤	٨٢%	٧٤	٨٢%

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام استمارة الاستبيان لتجميع البيانات اللازمة للدراسة حيث تم تفرغها في برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. 18)، كما تم اختبار صحة فرض الدراسة واستخلاص النتائج التي تحقق هدفه للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تمثلت في الآتي:

أ. التحليل الإحصائي الوصفي:

حيث استخدم بهدف تحليل ووصف وتلخيص بيانات الدراسة، وفقاً للآتي:

- حساب معامل صدق وثبات الاستبيان:

حيث استخدم الباحث ألفا كرونباخ والذي يتعلق بقياس موثوقية إجابات المشاركين في الدراسة، وذلك للتأكد من ثبات المقاييس إحصائياً والاعتماد

عليها وعلى النتائج التي تترتب عليها كما يعتبر أداة لقياس اتساق أداء
المشارك في الاستبيان من فقرة إلى أخرى.

- **المتوسط الحسابي المرجح:**

وذلك بهدف التعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات المشاركين عن كل
فقرة من فقرات الدراسة وكذلك عن المحور بالكامل حيث يعتبر من أشهر
مقاييس النزعة المركزية، وقد تم استخدامه بهدف الحصول على المتوسط
المرجح وقياس ما إذا كان هناك فروق معنوية بينه وبين درجة المنتصف
الافتراضية (٣) لمقياس ليكرت سواءً على مستوى محور الدراسة بشكل
كامل أو على مستوى كل فقرة (سؤال).

- **اختبار كولومجروف- سمرنوف:**

حيث تم استخدامه للتعرف على نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
بهدف اختيار الأسلوب المناسب الذي يتماشى مع طبيعة توزيع البيانات وفي
اختبار فرض الدراسة.

ب- التحليل الإحصائي الاستدلالي (الاستنتاجي):

حيث تم استخدام اختبار Wilcoxon Test بمستوى معنوية ($\alpha=0.05$)،
وتم الاعتماد على هذا النوع من التحليل بهدف اختبار فرض الدراسة، والتي
تعتبر بمثابة أداة للتحقق من مدى الاستفادة من المزايا التي يمكن أن توفرها
إدارة الجودة الشاملة في تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية؛ ويستند الباحث
في استخدامه لهذا الاختبارات اللامعلمية في أن البيانات لا تتبع التوزيع
الطبيعي كما أن حجم العينة كان أكبر من (٣٠) مفردة، وبناءً على هذا فإن
الباحث قام باختبار فرض الدراسة بأسلوبين وهما:

الأسلوب الأول:

أنه تم اختبار محور الدراسة من خلال إجراء اختبار (Wilcoxon Test)
وبمستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، ووفقاً لدرجة المنتصف الافتراضية (٣)
لمقياس ليكرت الخماسي والأهمية النسبية وذلك لكل فقرة (سؤال) من الفقرات
المتعلقة بالمحور، وبالتالي فإن قبول أو رفض المحور يعتمد على المقارنة
بين الفقرات (الأسئلة) المقبولة والفقرات (الأسئلة) التي تم رفضها.

أما الأسلوب الثاني:

فيكمن في إجراء اختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test) وبمستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، ووفقاً لدرجة المنتصف الافتراضية (3) لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك على جميع المتوسطات والأهمية النسبية لآراء المشاركين للمحور ككل، وفي هذا الاتجاه تم الاختبار باتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى:

إجراء اختبار إحصائي لكل فقرة (سؤال) من الفقرات المتعلقة بالمحور باعتبار أن كل فقرة (سؤال) من الفقرات هي بمثابة فرض فرعي متعلق بالمحور وبهذا يمكن اختبار الفقرات وفقاً للصيغة الفرضية التالية:

$$H_0: \mu \leq 3 \text{ فرض العدم}$$

$$H_1: \mu > 3 \text{ الفرض البديل}$$

- فإذا كانت $(Sig) > 0.05$ يقبل فرض العدم.

- وإذا كانت $(Sig) < 0.05$ يرفض فرض العدم.

الخطوة الثانية:

اتباع القاعدة العامة التي يعمل بها عند إجراء الاختبار الإحصائي للمحور بالكامل من خلال اختبار كل فقرة أو سؤال على حدة، والتي في محصلتها تأخذ أحد الاحتمالين التاليين:

- احتمال رفض فرض العدم (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1):

عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي لآراء المشاركين الخاصة بكل فقرة (سؤال) تتجاوز درجة المتوسط الافتراضية لمقياس ليكرت (3) بمعنى أن ($H_1: \mu > 3$)، وتكون نتيجة الاختبار ذات أهمية نسبية، وأن هناك دلالة معنوية أي أن القيمة الاحتمالية (Sig) لآراء المشاركين عن كل فقرة أو سؤال أقل من مستوى المعنوية ($0,05$)، مما يعني أن هناك اتفاق بينهم في الرأي بوجود أثر معنوي ذا دلالة إحصائية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، والتي تعتبر فروض فرعية لفرض الدراسة.

- احتمال قبول فرض العدم (H_0) ورفض الفرض البديل (H_1):

عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي لآراء المشاركين الخاصة بكل

فقرة (سؤال) أقل من أو تساوي درجة المتوسط الافتراضية لمقياس ليكرت (٣) بمعنى أن $(H_0: \mu \leq 3)$ وتكون نتيجة الاختبار غير معنوية وليس لها أهمية نسبية، وتكون القيمة الاحتمالية (Sig) لآراء المشاركين عن كل فقرة أو سؤال أكبر من مستوى المعنوية (٠.٠٥)، وهذا يعني أن هناك اتفاق بينهم في الرأي بعدم وجود أثر معنوي ذا دلالة إحصائية لكل فقرة من فقرات الاستبيان والتي تعتبر فروض فرعية لفرض الدراسة.

ثانياً: تحليل البيانات واختبار الفرض:

تم تخصيص هذا الجزء بهدف عرض وتفسير نتائج إجابات المشاركين وآرائهم حول دور إدارة الجودة الشاملة في تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية، وفيما يلي نتائج تحليل إجابات المشاركين:

- ثبات أداة البحث:

قام الباحث بتطبيق صيغة (Cronbach's Alpha) لغرض التحقق من ثبات المقاييس إحصائياً، وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية والاجتماعية (SPSS.18)؛ ويبين الجدول التالي رقم (٤) معامل الصدق والثبات لفقرات محور الدراسة وكذلك للفقرات ككل.

الجدول رقم (٤)

معامل الصدق والثبات وفقاً لمقياس (Cronbach's Alpha)

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	الفرض
٠.٩٣٥	٠.٨٧٥	١٨	قياس معامل الصدق والثبات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال اختبار فقرات المحور يتضح أن قيمة معامل الصدق و الثبات للمقاييس المستخدمة في البحث كانت (٠.٨٧٥)، ومعامل الصدق تبلغ (٠.٩٣٥) ويعتبر ذلك مقبول.

وعليه يمكن القول بأن هذه المقاييس تتمتع بالصدق والثبات في آراء عينة الدراسة واتجاهاتهم لقائمة الاستبيان في قياسها لمتغيرات الدراسة وبالتالي يعتمد على ذلك في تعميم النتائج.

- اختبار فرض الدراسة وفقاً لاختبار (Wilcoxon Test):

حتى يتسنى لنا اختبار فرض الدراسة وجب علينا إجراء اختبار على البيانات للتعرف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ولاختبار ذلك فقد تم استخدام اختبار كولومجروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov ، كما هو موضح بالجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

نتيجة اختبار توزيع البيانات

المحور	إحصاء الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig
Z ₁	٠.١٦٣	٠.٠٠٠

وباعتبار أن القيمة الاحتمالية (Sig) المناظرة لإحصاء الاختبار كانت أقل من (٠.٠٥)، مما يعني أن بيانات كلاً منها لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبهذا سوف يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية لإثبات فرض الدراسة؛ وتبدأ مرحلة التحليل وفقاً لذلك من خلال إعادة صياغة فرض الدراسة لكي يتناسب مع هذا النوع من الاختبارات على النحو التالي:

$H_0: \mu \leq 3$ فرض العدم

عندما يكون مستوى الدلالة الاحتمالية $Sig > 0.05$

$H_1: \mu > 3$ الفرض البديل

عندما يكون مستوى الدلالة الاحتمالية $Sig < 0.05$

فرض العدم H_0 : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية".

الفرض البديل H_1 : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية".

ويبين الجدول رقم (٦) اختبار الفرض من خلال اختبار فروضه الفرعية والمتمثلة في فقرات (أسئلة) الاستبيان المتعلقة به، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٦)
نتائج اختبار (Wilcoxon Test) المتعلقة بفقرات فرض الدراسة

الإحصائي القرار	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة Z	ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	المتوسط المرجح	الفقرات (الأسئلة)	X _n
قبول الفرض البديل $H_1 : \mu > 3$	٠.٠٠٠٠	٧.٤٣٧	٢	%٨٩.٧٢	٤.٤٨٦	وجود إدارة أو قسم متخصص بالرقابة على جودة الخدمات التي يقدمها المصرف للعملاء.	X ₁
	٠.٠٠٠٠	٧.٧١٧	٣	%٨٩.٤٦	٤.٤٧٣	قيام الإدارة بإجراء مجموعة من التغييرات الجذرية داخل المصرف بهدف تطوير وتحسين جودة الخدمات.	X ₂
	٠.٠٠٠٠	٧.٧١٥	٥	%٨٩.٠٠	٤.٤٥٠	قيام الإدارة بالتنسيق بين عدد من الأساليب الإدارية المختلفة لتحسين جودة الخدمات.	X ₃
	٠.٠٠٠٠	٧.٦٦٤	٤	%٨٩.١٨	٤.٤٥٩	حرص الإدارة على معالجة المشاكل التي قد تحدث لضمان تحقيق الجودة الشاملة ولتلبية احتياجات ورغبات العملاء.	X ₄

دور إدارة الجودة الشاملة في خفض تكلفة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على.....
أحمد علي فرج الكاديكي

		٠.٠٠٠٠	٧.٦٦٦	٦	%٨٨.٩٠	٤.٤٤٥	تهتم الإدارة باستحداث خدمات جديدة أو تطوير خدمات قائمة، من خلال استغلال استثمار البحوث والتطوير.	X ₅
قبول الفرض البديل $H_1 : \mu > 3$		٠.٠٠٠٠	٧.٠٠٠٠	١٠	%٨٥.٩٤	٤.٢٩٧	استخدام الوسائل والاستراتيجيات الحديثة لمواكبة التطورات في بيئة الأعمال المتطورة.	X ₆
		٠.٠٠٠٠	٧.٧٣٥	٧	%٨٨.٣٦	٤.٤١٨	التحسين المستمر أحد الاستراتيجيات التي تتبناها إدارة المصرف في لزيادة القدرة التنافسية.	X ₇
		٠.٠٠٠٠	٧.١٢٤	١٤	%٨٢.٧٠	٤.١٣٥	تحرص الإدارة على استطلاع آراء العملاء حول جودة الخدمة ومدى رضاهم عنها بشكل مستمر، والعمل على تحسينها.	X ₈
		٠.٠٠٠٠	٧.٧٧٠	٩	%٨٧.٢٨	٤.٣٦٤	إمكانية سهولة الحصول والوصول إلى الخدمة في الوقت المناسب، من خلال توفر عدد	X ₉

دور إدارة الجودة الشاملة في خفض تكلفة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على.....
أحمد علي فرج الكاديكي

						كافي من مراكز ومنافذ توزيع الخدمة.	
	٠.٠٠٠	٧.٢٤٤	١٥	%٨٠.٠٠	٤.٠٠٠	يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على توفير نظام للمعلومات والتغذية العكسية في الوقت المناسب.	X ₁₀
	٠.٠٠٠	٧.٧٧٠	٩	%٨٧.٢٨	٤.٣٦٤	الاستعانة بأراء العملاء في وضع معايير لتوقعاتهم واحتياجاتهم بشأن الخدمات المقدمة لهم.	X ₁₁
	٠.٠٠٠	٧.٥٠٥	١٣	%٨٤.٠٤	٤.٢٠٢	وجود قنوات اتصال معروفة وواضحة يتم من خلالها تقديم المعلومات	X ₁₂
قبول الفرض البديل 3 > μ : H1						المتعلقة بالخدمة بلغة بسيطة ويفهمها العملاء.	
	٠,٠٠	٧.٣٥٦	١٠	٨٥.٩٤	٤.٢٩٧	تبي برامج لتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين جودة الأداء وخدمة العملاء.	X ₁₃
	٠.٠٠	٧.٨٦٠	١١	%٨٥.٦٦	٤.٢٨٣	مشاركة جميع	X ₁₄

دور إدارة الجودة الشاملة في خفض تكلفة الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على.....
أحمد علي فرج الكاديكي

					العاملين بالمصرف من خلال تفويض الصلاحيات الكافية لهم لتقديم الخدمة للعملاء.	
	٠.٠٠	٧.٦٩٤	٨	%٨٧.٥٦	٤.٣٧٨	X ₁₅
	٠.٠٠	٧.٠٦٥	١٢	%٨٥.١٢	٤.٢٥٦	X ₁₆
	٠.٠٠	٧.٧٦٠	١	%٩٢.٤٢	٤.٦٢١	X ₁₇
	٠.٠٠	٧.٤٠٣	٧	%٨٨.٣٦	٤.٤١٨	X ₁₈

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٦) وباستخدام اختبار (Wilcoxon Test) لكل فقرة من الفقرات أعلاه، والتي هي بمثابة فروض فرعية توضح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية، حيث تبين للباحث

رفض فرض العدم ($H_0: \mu \leq 3$) وقبول الفرض البديل ($H_1: \mu > 3$) لجميع الفقرات، حيث جاء أداء الخدمة بالجودة التي وعد بها العملاء ومن أول مرة وفي التوقيت المناسب وبالدفقة المطلوبة في المرتبة الأولى بأهمية نسبية بلغت (٩٠.٤٢%) وبمتوسط مرجح (٤.٦٢١) وبقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية ($Sig=0.00$)، كما جاءت تطبيق إدارة الجودة الشاملة على توفير نظام للمعلومات والتغذية العكسية في الوقت المناسب فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية بلغت (٨٠.٠٠%) وبمتوسط مرجح (٤.٠٠)، وبقيمة احتمالية ($Sig=0.00$)، والتي يستطيع الباحث القول بأن لإدارة الجودة الشاملة دور تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.

وهذا يؤكد صحة الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.

كما يبين الجدول رقم (٧) ملخص لاختبار المحور الثاني المتعلق باختبار الفرض الثاني بشكل عام، من خلال استخدام (Wilcoxon Signed Ranks Test) وكانت نتائج الاختبار على النحو التالي:

جدول رقم (٧)

نتيجة اختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test)

المتعلقة بالمحور

القرار الاحصائي	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة Z	الأهمية النسبية	المتوسط	الفرض البديل (H1)	فرض العدم (H0)
قبول الفرض البديل $H_1: \mu > 3$	٠.٠٠٠٠	7.483	%87.06	4.353	$H_1: \mu > 3$ $Sig < 0.05$	$H_0: \mu \leq 3$ $Sig > 0.05$

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (٧) وباستخدام اختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test) لكل فقرات المحور الثاني والتي تقيس في مجموعها أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في إعادة هندسة تكلفة الخدمات المصرفية، حيث تبين للباحث رفض فرض العدم ($H_0: \mu \leq 3$) وقبول الفرض البديل ($H_1: \mu > 3$) لجميع الفقرات، حيث بلغت الأهمية النسبية للمحور الثاني (٨٧.٠٦%) وبمتوسط مرجح (٤.٣٥٣)، وبقيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠) الأمر الذي يترتب عليه رفض فرض العدم

للفرض الثاني للبحث ($H_0: \mu \leq 3$) وقبول الفرض البديل ($H_1: \mu > 3$) لجميع الفقرات.

مما يعني وجود إجماع بين جميع المشاركين بالمصارف التجارية الليبية فيما يتعلق بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.

النتائج والتوصيات:

يتناول هذا الجزء أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك من خلال الجانب النظري والجانب الميداني، وذلك على النحو التالي:

- نتائج الجانب النظري:

1. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تعزيز فلسفة التوجه بالعملاء والوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم وحاجات السوق من خلال التركيز على جودة الخدمة وذلك لخلق الميزة التنافسية.
2. ظهور مؤشرات حديثة نابعة من التغيرات البيئية التي يجب على المصارف أن تسعى إلى تحقيقها والتي من أهمها رضا العملاء وهو ما يعتبر مؤشر لتحديد نجاح أو فشل المصرف.
3. تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الحديثة التي تحقق احتياجات ورغبات العملاء.

- نتائج الجانب العملي :

- خلصت النتائج إلى قبول الفرض البديل للدراسة مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية. وبعد استعراض النتائج فإن الباحث يقترح بعض التوصيات على النحو التالي:
1. توجيه اهتمام الباحثين وتشجيعهم على المزيد من الأبحاث والدراسات التي تتناول الأساليب الحديثة بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية، خاصة تلك المتعلقة باستراتيجية الجودة الشاملة.
 2. إقامة الدورات التدريبية للموظفين بالمصارف التجارية، لتمكينهم من مواكبة التطور العلمي في الأساليب الحديثة.

قائمة المراجع:

١. د.محمد محمد إبراهيم منصور، "تقييم فعالية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال-دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد ٢، الجزء ١، ٢٠١٠، ص ٢٨٣.
٢. هيام عبدالرحمن الموسى، "أثر جودة الخدمة الالكترونية على الولاء الالكتروني للعملاء"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد ١، العدد ٤، أكتوبر ٢٠١٢، ص ٣٢٠.
3. Fazli Idris, "Total Quality management and Sustainable Company Performances: Examining The Relationship in Malaysian Firm", **International Journal of Business and Society**, 2011, Vol.12, No.1, P.36.
٤. د.محفوظ الصواف، د.ماجد صالح، "إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر"، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٦.
٥. د.عبدالرحمن توفيق، "الجودة الشاملة الدليل المتكامل"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، إصدارات بميك، ٢٠٠٣، ص ٩.
٦. د.خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٥، ص ٧٤.
7. Carlos A. Benavides-Velasco, "Total Quality Management, Corporate Social Responsibility and Performance in Hotel Industry", **International Journal of Hospital Management**, Vol. 41, 2014, P.77.
٨. د.صفاء محمد عبدالدايم، "إدارة تكلفة المواصفات كمنظومة استراتيجية مقترحة بهدف تعظيم قيمة المنتج وتحقيق رضا العميل- دراسة تطبيقية"، **مجلة الفكر المحاسبي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، السنة ١٨، إبريل ٢٠١٤، ص ٣٢١.
٩. عبدالعال مصطفى عبدالعال أبو الفضل، "إطار محاسبي مقترح لقياس وتطوير أداء البنوك التجارية في ظل العولمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٧، ص ١٩.
١٠. د.دين عنتر عبدالرحمن، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، **مجلة الباحث**، جامعة بومرداس، العدد ٦، ٢٠٠٨، ص ١٧٨.

١١. د. فيصل عبدالله الحماد، "تحليل واقع إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة المنتج والاستحواد على الميزة التنافسية في بيئة الصناعة الحديثة- بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي بدولة الكويت"، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، المجلد ١٢، العدد ٢، الجزء ٢، يوليو/ديسمبر ٢٠١١، ص ٢٨٢.
١٢. د. الهادي أم محمد إبراهيم، "إطار محاسبي مقترح لقياس تكاليف الجودة في إطار معايير الجودة الشاملة"، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد ١، ٢٠١٠، ص ٢٤٥.
١٣. د. حسين نور الدين البيرقدار، "أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف - دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك"، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد ٣، العدد ١، ص ٨.
١٤. د. علي جابر صالح، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تقويم الأداء المحاسبي - دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد ١، العدد ١، ٢٠١١، ص ٣٥٢-٣٥٦.
١٥. د. طارق عبدالمعز محمد، "الخصائص المميزة لمحاولات اتخاذ القرارات ودور أساليب المحاسبة الإدارية في توفير المعلومات اللازمة لترشيد القرارات"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، العدد ١، ٢٠١٠، ص ٩٠.
١٦. د. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨، ص ٢٢٣.
17. Waheba, Gamal and Ahmed Elshennawy, "A Revised Model For The Cost of Quality", **International Journal of Quality and Reliability Management**, 2004, Vol. 21, No.3, 2004, PP.291-308.
١٨. د. بهاني محمود النشار، "استخدام نظام إدارة التكلفة لقياس ورقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية: نموذج محاسبي مقترح"، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد ٢، ٢٠٠٠، ص ٢-٣.
19. Dilworth, James B., "Operation Management: Proving Value in Goods and Services", 3rd ed., McGraw-Hill, Inc., USA. 2000, P.51.
٢٠. د. حسين محمد أحمد عيسى، "الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٨، ص ١٢٤.
٢١. د. عبدالعال بن هاشم أبو خشبه، "أهمية دراسة وتحليل تكاليف الجودة في عملية اتخاذ القرارات والتحسين المستمر"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ١، ٢٠٠٦، ص ١٠٨.

22. Quarles, Ross & Sower, E., "Cost of Quality Usage and Relationship to Quality System Maturity", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.24, No.2, 2007, p.124.
23. Evans, James R. & Lindsay, William M., "**The Management and Control of Quality**", 5th. ed., South- Western, 2002, P.469.