مدى فاعلية تطبيق نظام الجودة الشاملة في بنك الإسكان والتمويل الأردني

د. دريد كامل آل شبيب

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

جامعة الزيتونة الاردنية

الخلاصة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية تطبيق نظام الجودة الشاملة وعوائده على بنك الاسكان والتمويل الأردني وتاثير هذا النظام على كفاءة الأداء و العمل المصرفي والخدمات التي يقدمها البنك وعلى رضا العاملين والعملاء ومدى مساهمة النظام في تحقيق عوائد مالية إضافية.

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أدوات التقييم الشامل المالية وغير المالية، إذ استخدم الباحث أسلوب تحليل النسب المالية للقوائم المالية لبنك الإسكان والتمويل للفترة ما قبل تطبيق نظام الجودة الشاملة وبعد التطبيق، إضافة" إلى الاستعانة بالاستبيان لغرض معرفة مدى نجاح المصرف في تحقيق الأهداف التي لايمكن حسابها كمياً، وكان عدد الاستمارات 120 استمارة وزعت على فروع المصرف، وتم تحليل الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج إيجابية من تطبيق هذا النظام فيما يتعلق ببعض المؤشرات، ومنها ارتفاع العائد على الأصول وانخفاض مصاريف التشغيل وارتفاع معدل نمو الودائع والرضا النسبي للعملاء، ونتائج غير إيجابية لمؤشر الإنتاجية وكفاءة استثمار الأصول المربحة ونسبة العائد إلى حقوق الملكية والسيولة .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على الاستفادة من تطبيق نظام الجودة الشاملة، من خلال التركيز على رفع كفاءة البنك الإنتاجية في استغلال أصوله المربحة، ورفع معدل السيولة ومعدل ربحية البنك إلى حقوق الملكية، وتفعيل المعايير المالية وغير المالية لقياس الكفاءة وتطوير العمل لتحقيق أهداف نظام الجودة الشاملة، فيما يتعلق بمعيار رضا العملاء والعاملين لأهمية مساهمتهم في زيادة العوائد للبنك .

تاريخ تسلم البحث: 2/ 1 /2007 **تاريخ قبول البحث: 6/ 11 / 2008**

The Effectiveness of the Application of Total Quality System in the Housing and finance Bank.

Abstract

This study aims at evaluating the effectiveness of the implementation of comprehensive (T Q S) and proceeds to Housing and Finance Bank of Jordan and the impact of that system on the performance and efficiency of banking operations and services provided by that bank, employees satisfaction and client and the extent of the contribution to the achievement of additional financial returns.

The achievement of the goal of this study was the use of tools comprehensive assessment of financial and non-financial. The researcher used the method of financial analysis of the statements of the Housing Bank for the period prior to the application of the total quality and after application, in addition to hiring form questionnaires for the purpose of knowledge of how successful the bank is in achieving the goals that can not be calculated quantity. The number of Form was 120 questionnaires were distributed on various branches of the bank analysis of the data was made by using the Statistical Package for Social Sciences (spss).

The study found positive results from the application of comprehensive quality system with respect to some indicators, including high return on assets and lower operating expenses and the high rate of growth of deposits and client satisfaction and results dissatisfactory of productivity and efficiency of investment assets and profitable rate of return for equity and liquidity.

The study recommends the need for the Housing Bank to benefit from the application of total quality system by focusing on raising efficiency of the bank productivity in the lucrative exploitation of its assets to raise the level of liquidity and profitability of the bank's equity in activating the financial and non-financial standerd to measure the financial efficiency of the bank and banking development in order to achieve the objectives of the total quality system with respect to Standard employees satisfaction and clients for the importance of their contribution to the increase in returns of the bank.

مقدمة :-

نظراً لتطور بيئة العمل المصرفي في الأردن نتيجة للانفتاح الاقتصادي وتطبيق اتفاقية منظمة التجارة العالمية واتفاقيات التجارة الحرة مع بعض الدول، وإصدار التشريعات التي تمنح المصارف المرونة والسماح لها في تعدد الأنظمة والأنشطة ومنح الصلاحيات كماً ونوعاً باتجاه تطبيق نظام المصرف الشامل، ولضخامة التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي، ومنها تحديات مظاهر العولمة باعتبار العالم سوقاً مالياً واحداً، وتحديات التطورات في السوق المالي والسماح بانشاء المؤسسات المالية متعددة الأهداف، والتحرر من القيود، واشتداد المنافسة، وظهور الابتكارات المالية والأدوات الجديدة، وابتكارات تحويل المخاطر، وتدعيم السيولة، مثل مبادلة القروض وتسنيد الأصول وازدهار التعامل التكنولوجي (عزت،1998،ص373) إضافة إلى مخاطر الحجم الواسع للشركات المصرفية العملاقة، جميع ما ذكر أدى إلى أن يكون الارتقاء النوعي في تقديم الخدمات، هو المعيار الأساسي الذي من خلاله تستطع المصارف إثبات قدرتها على البقاء والتنافس وتحقيق الأرباح.

وقد طبق بنك الإسكان نظام الجودة الشاملة منذ سنة 1999في تقديم الخدمات المصرفية وتنفيذ الأنشطة لمواكبة احتياجات المستهلك والتهيؤ للمنافسة الشديدة، التي يتوقع أن يتعرض لها بسبب انفتاح السوق الأردني على القطاع المصرفي الدولي، الذي تطور كثيراً في تقديم الخدمات المصرفية المبتكرة مع ارتفاع نسبة استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنجاز الأعمال المصرفية، وتغيير الطرق والأساليب في تقديم الخدمات المصرفية من خلال إدخال مفاهيم حديثة ذات أهداف شمولية، ضمن إطار فكرة المصرف الشامل وتحقيق الجودة في العمل، التي تجعل البنك قادراً على المنافسة من خلال تحسين الخدمات المقدمة للوصول إلى المستويات والمعايير الدولية المحددة بهذا الشأن .

إن نظام الجودة الشاملة هو أحد الوسائل الحديثة التي تتلاءم مع مفهوم المصارف الشاملة والتقييم الشامل، باعتبارها ترتكز على أهمية تطوير أداء المصرف من خلال إشهار ثقافة تنظيمية، تجعل من العاملين في جميع المستويات يفهمون أن الجودة الشاملة هي خدمة العميل والعمل على إرضائه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة والعمل ضمن إطار ما يطلق

عليه العيوب الصفرية.

إن بنك الإسكان يعيش ضمن هذه البيئة التي تعمل على تحسين الأداء كماً ونوعاً في جميع المستويات الوظيفية، طالما أنه لا يعيش بمعزل عن التغيرات الدولية في هذا الشأن، وللوصول إلى المستوى المطلوب إجتاز بنك الإسكان خطوات كبيرة في سبيل تطبيق نظام الجودة الشاملة.

جاء هذا البحث لغرض عرض تجربة تطبيق نظام الجودة الشاملة في بنك الإسكان، وتقييم التطبيق ودوره في زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة، ومدى مساهمتها في زيادة العائد وتخفيض الكلفة، إذ تم تقييم عائد الجودة الشاملة للمصرف من خلال استخدام أدوات التقييم الشامل المالية وغير المالية، وقد استخدم الباحث لمعرفة النتائج المالية أسلوب التحليل المالي للقوائم المالية للبنك للفترة ما قبل تطبيق نظام الجودة الشاملة وبعد التطبيق، ولقياس الجوانب الأخرى غير الكمية تم إعداد استبانة لغرض معرفة تأثير التطبيق على أنشطة المصرف الأخرى ومدى نجاح المصرف في الوصول إلى الأهداف.

وإن أحد أهم أهداف البحث هو تحليل أهمية تطبيق نظام الجودة، وتطوير العمل المصرفي وجدوى الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة، وإبراز نقاط الضعف والقوة فيه، وتجنب الخلل والقصور، وتعزيز عناصر القوة في هذا النظام.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام الجودة الشاملة يساهم في وضع الأسس الكفيلة بالانطلاق نحو تنفيذ الأعمال بكفاءة، ويتطلب الأمر الاهتمام بشكل أكبر في رفع كفاءة استغلال الأصول المربحة للبنك، والاهتمام بالسيولة وتلبية حاجات العملاء والعاملين؛ للوصول إلى هدف إرضائهم ورفع نسبة مساهمة البنك في تنمية المجتمع المحلي.

أولاً:- منهجية الدراسة

1 - مشكلة الدراسة

إن إعادة صياغة طريقة عمل المصارف باتجاه الابتعاد قدر الإمكان عن تسعير الخدمات على أساس الكلفة زائد هامش الربح، والعمل على زيادة الإنتاج والإنتاجية ورفع معدلات كفاءة

الأداء وتحسين طرق تقديم الخدمات واستغلال الموارد المتاحة والقيام بالعمل الصحيح من أول مرة وبأخطاء صفرية هو أحد أهداف تطبيق نظام الجودة الشاملة.

إلا أن تطبيق هذا النظام يرتب تكاليف إضافية لابد أن تتحملها الجهة التي قررت تطبيقه، كما أنه ليس جميع المشاريع التي طبقت الجودة الشاملة قد حققت النجاح والاستمرار في العمل، مما يحتم تقييم عائد تطبيق هذا النظام على بنك الإسكان باعتباره عينة الدراسة، وتحديد المنافع المتحققة من استخدام هذا النظام ويتوقع الباحث أن تجيب الدراسة على الاستفسارات الآتية:-

أ- هل ارتفعت كفاءة الأداء في بنك الإسكان وتحقق هدف رضا العملاء والعاملين والمالكين بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ب- هل انخفضت الأخطاء واقترب البنك من تحقيق هدف الأخطاء الصفرية.

ج- هل أدى تطبيق النظام إلى تحقيق عوائد أكثر للبنك.

2- أهمية الدراسة

إن معرفة أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة وإمكانية التوسع في تطبيقه، وجدوى الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة، وإبراز نقاط الضعف والقوة في تطبيق النظام، وتجنب الخلل والقصور بالتطبيق، وتعزيز عناصر القوة فيه يعد من المواضيع المهمة في البحث.

3 - هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى عرض الإطار الفلسفي والفكري والنظري لنظام الجودة الشاملة، وتحليل معالمها على ضوء التجربة الخاصة بتطبيق هذا النظام على الخدمات المصرفية في بنك الإسكان، بهدف تحديد شكلها التنظيمي وأسلوب العمل من خلالها ونتائج تطبيقها والأهداف المنشودة ومدى إمكانية الوصول إلى هذه الأهداف، من خلال تنفيذ الإجراءات التي يقوم عليها نظام الجودة الشاملة في البنك، وتأثير هذه التطبيقات على العمل المصرفي والخدمات المقدمة باعتماد سلسلة زمنية من مخرجات القوائم المالية للمصرف، يتم من خلالها تحليل قدرة المصرف التنافسية ومدى تحقيقه لهدف زيادة العوائد، إضافة إلى نتائج تحليل الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

4 – فرضيات الدراسة

طرح الباحث في الاستبانة (23) سؤالاً تناولت الفرضيات الخاصة بقياس الأثر غير المحسوب كمياً لتطبيق نظام الجودة الشامل على بنك الإسكان، وتم تحليل الفرضيات باستخدام نظام SPSS وهذه الفرضيات هي:–

الفرضية الأولى:

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام العمليات (مساهمة الموظفين في تحليل الخدمة المصرفية وإزالة مشاكل العمل وتحديد المهام وتحقيق هدف الأخطاء الصفرية) وبين تطبيق نظام الجودة الشاملة حسب وجهة نظر العملاء والعاملين.

الفرضية الثانية

H02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة ورضا وتطور العاملين (استخدام المقاييس والمعايير في التقييم وتحقيق رضا العاملين وإشراكهم في التخطيط تعزيزاً لمفهوم العمل الجماعي والتدريب والتعلم) حسب وجهة نظر العاملين.

الفرضية الثالثة:

H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء (اختصار وقت الخدمة وقبول الاستمرار بالتعامل مع المصرف وتلبية كافة احتياجات العملاء والاهتمام بالشكاوى) حسب وجهت نظر العملاء.

5 – وصف عينة الدراسة ومجتمع الدراسة

شملت الدراسة الميدانية استبياناً مكوناً من (23) سؤالاً موجهاً إلى عينة تم اختيارها من بين العملاء والعاملين في البنك ممن لهم تعامل طويل الأمد مع البنك، وشملت العينة (120) موظفاً وعميلاً وبعد فرز الاستبانات تبين أن عدد سنوات التعامل لعينة الدراسة تتراوح بين 8 – 20 سنة وكان حملة الدكتوراه (4) والماجستير(20) والبكلوريوس (66) واللآخرين من حملة شهادة

الدبلوم المتوسط والتوجيهي، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تخصيص أوزان نسبية تتراوح قيمتها بين (5) لموافق بشدة و(1) إلى لا أوافق بشدة. وإن العينة المختارة من العاملين والعملاء ممكن أن تعبر عن مجتمع الدراسة المتمثلة بعموم الموظفين والعملاء؛ إذ تم توزيع الاستبانة على فروع البنك، أما مجتمع الدراسة فهو عبارة عن فروع بنك الإسكان والعاملين في البنك وعملائه.

6 – أسلوب جمع البيانات

اعتمد البحث على التقارير السنوية الصادرة عن بنك الإسكان للفترة من 1995 – 2007، بالإضافة إلى المقابلات مع قسم الجودة الشاملة في البنك، والبيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية، التي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة في فروع البنك.

7 – الدراسات السابقة

– دراسة لجافير ولويس على المصارف الاسبانية (2003) بعنوان " الإدارة المتميزة في الخدماتِ المصرفيةِ: نظرة حول تصورات الموظفين والعملاء" إذ اعتمدت الدراسة على تفسير مناخ العمل وفهمه من خلال استخدام نموذج الحوافز والرضا، والالتزام في التأثير على المصرف وعلى نوعية الخدمات المصرفية المقدمة للعميل ودور الموظفين فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا لدى الموظفين و العملاء نسبي، إذ وجد من خلال البحث لدى البعض من الموظفين نية تَرْك وظائفِهم، وفي الوقتِ نفسه لا ينوي العملاء مطالبة البنك تقديم خدمات جديدة، واقترحت الدراسة اعطاء المكوّنَ المعنويَ أو النفسي دوراً كبيراً في تقديمِ الخدماتِ المصرفية للعملاء؛ لأنهم يتأثرون"بسلوك وأخلاقيات المصرف، ووجد أيضا أن طلبات العملاء ومواقفهم وقناعاتهم تتأثر بالخبرات المتراكمة لدى الموظفين، كما أن لأخلاقيات المصرف دوراً في التأثير على سلوك العملاء، وأيضاً هناك تأثير لطبيعة الموجودات المصرفية والمكان على العملاء، إضافة إلى تأثير تلك العناصر على سلوك الموظفين في البنوك محل الدراسة .

– دراسة رمضان الشراح(2003) بعنوان "الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة" إذ بين بأن مفهوم الجودة الشاملة في القطاع الخدمي ما زال أقل وضوحاً،

إلا أنه وفقاً لمعايير الجودة الشاملة يوجد تطور في الاتجاه الصحيح للبنوك الكويتية، التي تطبق نظام الجودة الشاملة، ولكن الدراسة بينت أن هذه البنوك أقل تنافسية أمام البنوك الأجنبية، ولديها ضعف نسبي بشأن روحية العمل كفريق الواحد والعمل الجماعي للموظفين، ولاحظ انخفاض معدل العائد على الأصول، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير مستوى الخدمات المصرفية والاهتمام بجودتها، مع التوجه نحو تطبيق مفهوم البنوك الشاملة وزيادة الاهتمام بقوة العلاقة مع عملائها.

– دراسة بدرية البلبيسي (2000) بعنوان الجودة الشاملة والأداء "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية في الأردن" وبينت الدراسة أن المصارف الأردنية تتبنى إدارة الجودة الشاملة، وتبين أن أعلى مستوى تركيز قد بني على تلبية احتياجات العاملين، ثم على العميل، ثم على الاحتياجات الإدارية للمنافسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التزام البنوك الأردنية بعناصر الجودة الشاملة، وكفاءة الأداء المؤسسي فيها باستثناء التأثر بقياس الإنتاجية، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق كافة أبعاد الجودة والاهتمام بالسوق وتشجيع الإبداع.

– دراسة ناجي معلة (1998) بعنوان "قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن" وكان هدف الدراسة قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر عملاء هذه المصارف، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية الفعلية المقدمة من المصارف كان منخفضاً مقارنة مع مستوى جودة الخدمات المصرفية المتوقعه من العملاء، وأوضحت الدراسة عدم وجود اختلاف في نتائج قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الأداء الفعلي ومقياس نظرية الفجوة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المصارف في الأردن برامج تطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات .

– دراسة عبد الله بن موسى الخلف (1997) بعنوان ثالوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض الكلفة وزيادة الإنتاجية، توصل الباحث إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساعد على تحسين جودة الإنتاج والخدمات، ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وأن زيادة الاستثمار في

تطوير الأعمال ومنع الأخطاء بنسبة 1% يؤدي إلى انخفاض كلفة التقويم والفشل بنسبة 20%.

ثانياً:- الإطار النظري

المفاهيم الأساسية للجودة

لم يعد ينظر إلى الجودة الشاملة من زاوية تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة في ذاتها بحسب، بل أصبح مفهوم الجودة يشمل كافة الوظائف والأنشطة بما فيها جهود الأفراد في كل موقع ومكان في المشروع (عمر عقيلي1999،ص 45)، وإن النظرة الجديدة إلى الأهداف تكمن في تحسين الجودة في إطار استراتيجي وليس من خلال الخطط التشغيلية فقط، إذ إن النظرة الاستراتيجية تؤدي إلى تعظيم قيمة المشروع عبر تحسين رضا العاملين والعملاء (نجم ،2007،ص 403) ومن خلال هذا المنظور ظهر مصطلح سياسة الجودة الذي يعني أن الجودة العالية للمنتج هي في تخفيض الكلف، وإرضاء العميل المستهلك النهائي للمنتج بما يتلاءم مع إشباع حاجاته بسعر مناسب، وفقاً للمواصفات المحددة للمنتجات والمقبولة من قبله، إذ إن رضا العميل يشكل أساس نجاح المشروع وإن الجودة يمكن أن تعني من بين أمور كثيرة أخرى ارتفاع احتمال ملاءمة الخدمة لحاجة طالبها أو مستهلكها (نخلة وهبة ،2003، ص39).

في ظل مفهوم الجودة الشاملة لم يعد ينظر إلى المشروع كنظام فني فقط، وإنما كنظام اجتماعي (Social System) يتكون من مجموعة من الأفراد انطلاقاً من فلسفة التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي، من خلال نظام شامل يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء العاملين وأصحاب الأموال إضافة إلى الاحتياجات الفنية (Pike & Banes, 1992, pp.21 - 28). وقد ارتفعت أهمية الجودة الشاملة بشكل كبير خلال فترة التسعينات من القرن الواحد والعشرين، بعد دخول مظاهر العولمة حيز التنفيذ من خلال برامج الانفتاح الاقتصادي، وتنفيذ اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وارتفاع حدة المنافسة (إياد شعبان،2002، ص 79) بعد إطلاق حرية التجارة بين دول المنظمة، ومنها تجارة الخدمات والاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات وتقنياتها في عالم الأعمال.

ويتبع نظام الجودة الشاملة النهج الشمولي بحيث تشمل جهود التطوير المستمر جميع المجالات كالأهداف العامة، الهياكل التنظيمية، أساليب العمل، التحفيز، الأنظمة والإجراءات، القناعات القديمة في المؤسسة والحرص على استمرار التحسين والتطوير، فعند الوصول إلى مستوى معين يتم التطلع إلى مستوى أعلى منه، والحرص على حساب كلفة الجودة داخل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المصرفية مثل تكاليف الفرص الضائعة، وتكلفة الأخطاء، وعمليات التقويم، وسمعة المصرف بين العملاء، وزيادة الأرباح (مأمون الدرادكة، طارق الشبلي ،2002، ص 29) .

وقد عرَّف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي الجودة الشاملة بأنها" القيام بالعمل الصحيح ومن أول مرة مع مراعاة الاعتماد على تقييم العميل لتحسين الأداء، وهي منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، واستخدام الأساليب الكمية من أجل تحسين العمليات والخدمات في الوحدة"، أما الجمعية الأميركية للجودة فقد عرفتها بأنها" السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية" (مأمون محمد ،2001 ،ص 25) وقد عرف سامب (p41, Ciamp,1992) الجودة الشاملة"بأنها حالة الوحدة التي تكون فيها جميع الأنشطة لجميع الوظائف مصممة ومنفذة من أجل تحقيق متطلبات المتعامل الخارجي وتخفيض وقت الانجاز والتكاليف مع العمل على تحسين مناخ العمل"، أما رأي مؤسسة آيزو (ISO) فإن الجودة هي: "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً"، وقد وضعت مواصفات قياسية دولية للجودة تتلاءم مع واقع الشركة ومتطلبات نظام الجودة (سمير عبد العزيز ،1999، ص 131) .

بناءً على ما ورد في التعريفات أعلاه، يتبين أن الجودة الشاملة في قطاع الخدمات هي تحقيق المنتج المطابق للمواصفات عند تنفيذ الأنشطة وبدرجة ضيقة أو صفرية من الأخطاء، مع إمكانية الاحتواء الكامل لشكاوى العملاء، وتقديم المنتج بأسرع وقت، وتحسين كفاءة الأداء، وجذب العملاء المحليين والخارجيين، وتعزيز المركز التنافسي للوحدة من خلال العمل الجماعي للعاملين، والتعاون في كافة المجالات، واعتماد المدخل العلمي لاتخاذ القرارات وتنفيذها، ومعالجة البيانات والمعلومات، وتحسين

المنتج باستمرار، وإفساح المجال للمشاركة الفاعلة للعاملين في التخطيط، وتنفيذ وتطوير كفاءة الأداء بالتعليم والتدريب المستمرين، والوصول إلى تحقيق وحدة الهدف وزياد الأرباح.

ولتحقيق هدف الوصول إلى الجودة الشاملة للخدمة المنتجة يتطلب الأمر اعتماد التخطيط الاستراتيجي، وتطوير القيادة والمعلوماتية والكادر البشري والإدارة العامة، إضافة إلى إدارة عمليات الجودة نفسها، ومعرفة احتياجات العميل وتأمينها في الوقت والكلفة المناسبين مع التحسين والإبداع المستمر للمنتجات، التي تواكب الحاجات المستجدة في ضوء التطور المعرفي والتكنولوجي وبجودة عالية، آخذين بعين الاعتبار تطور وعي المستهلك وحاجاته، وسهولة المقارنة بين المنتج المقدم له مع المنتجات المنافسة في السوق نظراً لاختصار عنصري الزمان والمكان بسبب التوسع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتذ، والاستمرار في العمل على تحسين الإنتاج من خلال اختصار وقت تقديم الخدمات وتطوير العمليات والوظائف ومراحل العمل المختلفة (Tetsuichi Asaka&Kazuo Ozeki,(1990),pp281ff) وامتلاك نظرة ثاقبة يتوقع من خلالها احتياجات العميل المستقبلية على طول العمر الإنتاجي للمشروع، لتحقيق الولاء الراسخ بينه وبين المتعاملين معه بالوقت الحاضر وفي المستقبل.

ويجب أن تكون هناك ميكانيكية محددة لإدارة الجودة الشاملة يتم من خلالها رسم سياسة الجودة، وتشمل تحديد المسؤول عن إدارتها ومراقبة تطبيقها ومراجعتها (J.R.Evans &W.M.Lindsay,2005,pp 20 -29)، وتحديد المهام والإجراءات التي تشمل التوثيق والتسجيل، وتقديم المشورة، وتخطيط الأنشطة وتطويرها، والتقويم، واختيار وتعيين الموارد البشرية وتطويرها، وكيفية مراقبة تلك الإجراءات وتوضيح تعليمات العمل ونشرها والقدرة على القيام بالعمل التصحيحي، ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة (شاكر فتحي، همام زيدان، 2004، ص 89–99).

استناداً إلى المفاهيم أعلاه فإن مراحل تطور نظام الجودة الشاملة تكون متداخلة، فقد أكد المدخل الداخلي للجودة على أهمية الفحص والتفتيش للمنتج، ثم ضبط الجودة من خلال التأكد من تطابق

المنتج مع المواصفات الموضوعة، والعلاقة بينها والمحافظة عليها باستمرار، وزيادة الوعي والتدريب وتحسين المنتجات وتطويرها (Ford motor company1985، p.8)، وتأكيد الجودة للوقاية من حدوث الأخطاء والمراقبة على جودة الخدمات، من خلال بعض الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة ومنع أو تقليل الأنشطة أو الخدمات غير المطابقة للموصفات التي قد تظهر على المنتج النهائي.

ثم تطور الأمر في الثمانينات من القرن الماضي بالتركيز على إدارة الجودة إذ تم التركيز على جودة العمليات، بالإضافة إلى جودة المنتج والجودة الموجهة نحو الزبون والسوق، والتي تعني تحقيق رضا الزبون الذي يعد مقياس الجودة العالية التي تؤدي إلى ولاء الزبون (Reid،2002،p111) .

لغرض تحقيق الأهداف المذكورة تضمن نظام الجودة تشكيل فرق عمل للسيطرة على الأنشطة (أساكا ، 1990،ص 281) وتحسين المنتج وتحديد المعوقات الحالية والمستقبلية، وكيفية علاجها بهدف التأكد من حسن تطبيق نظام الجودة الشاملة بكفاءة عالية، وعلى إثر ذلك تم تحديد مفهوم الجودة وتوفير مستلزمات تنفيذها وإعداد البرامج التدريبية لتطوير العاملين باستخدام أدواتها، والتوجه نحو إقامة أقسام متخصصة تُعْنَى بالجودة وتحديد مستلزماتها ومسؤولياتها وكيفية تنفيذ برامجها.

خطوات تطبيق نظام الجودة الشاملة

إن نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب اعتماد مبادئ أساسية وخطوات تشمل ما يلي:-

(1) قناعة الإدارة العليا بنظام الجودة الشاملة وجدوى الاستثمار فيه، والاهتمام بثقافة تطبيق نظام الجودة الشاملة للمنظمة والعاملين على حد سواء، وإشاعة أهمية تعلم كيفية التطبيق من حيث المفاهيم والأدوات بالاعتماد على الشواهد والبيانات الإحصائية (Logothetis، 1992،p53) وتوفيرالمتطلبات وتحديد المراحل لدى مختلف المستويات ابتداء من الإدارة العليا والوسطى، وحتى السلم الأخير من العاملين. وعلى البنك تطوير نموذجه الخاص به لإدارة الجودة الشاملة؛ لأن النماذج الناجحة تدخل حتماً في عموميات المبادئ والمنهجية التفصيلية الملائمة والمتعلقة بإدارة

الجودة الشاملة للمصرف (روبرت كورنسكي،2000، ص 18).

(2) إعداد الخطط واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق رضا المتعاملين، وتقديم المنتجات والخدمات المصرفية دون أخطاء مع سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، واعتبار ذلك من أهم أعمال كل موظف.

(3) تكوين فريق عمل لإدارة الجودة الشاملة وتحديد كيفية تطبيق نظام الجودة الشاملة، وخاصة ما يتعلق بموضوع تحقيق الرضا للمتعاملين الداخليين والخارجيين، وهذا يتطلب وضع نظام لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم ومقاييس للرضا ونظام معلومات واتصالات فعال لقياس ذلك .

(4) تحديد أهداف الجودة سواء أكان ذلك من خلال وضع معايير رقابية محددة أم مدى إمكانية النفاذ نحو الأسواق و تقديم الابتكارات وزيادة الإنتاجية أم تطوير خطوات إنجاز الأعمال واختصار مراحلها وتجاوز المعوقات وإزالتها، مع وجود هدف كمي هو زيادة الإنتاج ورفع مستوى الإنتاجية، وهدف نوعي هو تقديم أفضل المنتجات وتقليل العيوب، وهدف مالي هو تخفيض كلفة المنتج النهائي وأخيراً هدف سلوكي هو تنمية العاملين ورفع روحهم المعنوية.

(5) إعداد خطة العمل وتوزيع المهام وتوصيفها وتحديد جهة تنفيذها ومكان التنفيذ، والكيفية التي تنجز بها هذه المهام ومدى الحاجة إلى تدريب العاملين وتعليمهم لمواكبة الاحتياجات المتزايدة.

إن ما ورد سابقاً من خطوات لا يعني عدم وجود صعوبات ومعوقات ستواجه تطبيق نظام الجودة الشاملة، بل يواجه التطبيق مجموعة من الصعوبات والمعوقات (Wiklund, et al. 2003, PP. 99 - 107) تحد من الحصول على فوائدها مثل المركزية في اتخاذ القرار بدعم من إدارة الجودة الشاملة، والاعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجه نحو اعتماد الأساليب والمعلومات وأساليب القياس غير التقليدية، والافتقار إلى الحصول على التمويل المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين ومقاومة التغيير خوفاً من كشف العيوب.

عائد الجودة

يعد هدف زيادة العائد من خلال تخفيض التكاليف وسيادة نمط العيوب الصفرية (ZeroDefects) أحد أهم أهداف الجودة الشاملة، وإن تطوير وتحسين جودة المنتج وتحقيق الرضا

الشامل للمتعاملين أهم عنصر من عناصر الاستثمار المالي في تطبيق نظام الجودة (فريد عبد الفتاح زين الدين ،1996 ،ص10)، وهنا لابد من الموازنة الدقيقة بين كلفة الجودة (Quality Cost) والإيرادات المتحققة عنها، هذه الكلف التي تصنف إلى أنواع أولها الكلفة المرافقة لعمليات الجودة التي تسبق عمليات الإنتاج وتسمى تكاليف المنع، والثانية الكلف أثناء الإنتاج وتسمى تكاليف التقويم، والثالثة الكلف ما بعد الإنتاج وتسمى تكاليف الفشل(Hronec &Hunt,1992) ويمكن تحديدها بما يلي:-

1 - كلفة الوقاية (Prevention Cost) وهي التكاليف التي يتم إنفاقها لمنع حدوث الانخفاض في جودة المنتجات حسب المواصفات المطلوبة من العملاء، وتتمثل بمصاريف إدارة الجودة وبناء النظام وتصميمه، وتهيئة العاملين وتدريبهم وتلبية حاجاتهم، وتخطيط النظم وتوفير المكائن والأجهزة الحديثة لتلبية متطلبات تنفيذ نظام الجودة، إضافة إلى المصاريف التي يتكبدها المصرف لما يعرف بكلفة المنع، وهي مقدار النفقات التي يتحملها المصرف لمنع حصول الأخطاء ذات الأثر على جودة الخدمة المصرفية، وكلفة الفحص في جميع مراحل تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية.

2 - إجمالي التقييم (Appraisal Cost) وهي التكاليف الناجمة عن دراسة الأنشطة المرتبطة بالجودة وتقويمها، وتشمل مصاريف التفتيش المستمر، وكلفة الاختبار والفحص، وتدريب المراقبين، ومراجعة الجودة، والتسجيل المستندي، ومراجعة الخدمات الداعمة، لأنها تتطلب الوقت والجهد والموارد التي تصرف لمعالجة الأخطاء الناجمة عن التطبيق أولاً بأول.

3 - التكاليف الأخرى التي تظهر عند تطبيق هذا النظام منها:-

أ- كلفة الفشل الداخلي (Internal Failure Cost) وهي كلفة عدم مطابقة الخدمات المقدمة مع المواصفات المطلوبة، وتحسب على أساس الوقت الضائع والإضافي، وكلفة إعادة المراجعة والتفتيش، وكلفة الضمان والمساهمات الميدانية والخصومات للعملاء الناجمة عن انخفاض الجودة والوقت الإضافي، لإعادة العمل والتحقق من الاخفاقات، وعمليات التصحيح للأخطاء ومعالجة

الأسباب والأخطاء الداخلية التي ترتب كلفة على المصرف ويتحمل على إثر هذه الأخطاء خسارة تؤثر على هامش الربح.

ب- كلفة الفشل الخارجي(External Failure Cost) وهي كلفة عدم مطابقة الخدمات المقدمة مع المواصفات المطلوبة من قبل العميل بعد استلامها منه، وهي المشاكل الخارجية التي تتضح مع وصول المنتج الرديء إلى الزبون، وتحسب على أساس تكلفة الاستجابة إلى شكاوى المتعاملين، وعدد المتعاملين المفقودين، والفرص الضائعة، وخسائر انخفاض المبيعات، وسمعة الشركة في السوق، وقيمة الشهرة بصورة عامة التي تأثرت بهذا الفشل (Aska & Ozeki,1990)، وعزوف بعض العملاء عن التعامل مع المصرف.

4 – عند ارتفاع نسبة الأخطاء فإن كلفة التعرف عليها تشكل مصاريف لا يستهان بها، وخاصة عند حدوث المشكلة قبل اكتشاف الوسائل اللازمة لمعالجتها.

وقد صاغ (باسيلي،1997) معادلة قياس كلفة الجودة الشاملة كما يلي:-

$$COQ = PC + AC + FC$$

COQ = الكلفة الإجمالية للجودة

PC = تكاليف المنع

AC = تكاليف التقويم

FC = تكاليف الفشل

أما معادلة قياس الفشل فهي:-

$$FC = IFC + EFC + LCM$$

FC = إجمالي تكاليف الفشل

IFC = تكاليف الفشل الداخلي

EFC = تكالف الفشل الخارجي

LCM = هامش المساهمة المفقود

إن الإخفاق في كلف الجودة المحددة حسب الخطة كما بينتها إحدى الدراسات تعود بنسبة 50% إلى العاملين، والنسبة المتبقية نتيجة عوامل أخرى في المشروع (نجم ،2007 ،ص 411) ولذلك فإن هدف الفاعلية واستغلال الموارد البشرية والعمل على تطويرها يساهم في الحصول على العائد الأفضل، ويعد عاملاً أساسياً عند تطبيق نظام الجودة الشاملة، وتعد إدارة الجودة الشاملة مدخلاً جيداً للمشاريع لمساهمتها في خفض تكلفتها (Harvey and Brown, 2001, p132).

إن الهدف من نظام الجودة الشاملة هو تطوير وتحسين الإنتاج والخدمات المقدمة بما يتجاوز توقعات العميل، ويزيد من درجة رضاه وولائه وزيادة الثقة بالمصرف الذي يتعامل معه، وتهدف الجودة إلى رفع الروح المعنوية للمتعامل من خلال زيادة مشاركته في اتخاذ القرار للوصول إلى هدف الشعور بالرضا، ويؤدي إلى تحسين فرص زيادة الربحية من خلال قناعات العميل الثابتة بالمنتجات وقبوله بالسعر الأعلى، كما أن شعار تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

إن تطبيق نظام الجودة الشاملة ليس هو الهدف وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف كما عرض الباحث سابقاً، ولا بد من تضمين هذا الهدف عائد الجودة؛ فالإنفاق المفرط على برامج الجودة الشاملة قد يؤدي إلى تخفيض هامش الربح أو التعرض لمخاطرالإفلاس، كما أن الضغط على الشركة من أجل تطبيق نظام الجودة فحسب قد يؤدي إلى نتائج عكسية، مع ضرورة استخدام آلية الجدوى من عملية الإنفاق وهذا يتطلب تقنين الإنفاق مع التركيز على مقترحات وملاحظات وشكاوى العميل أو ما يريده العميل، و الموازنة بين هدف الشركة من تطبيق نظام الجودة وهدف تحقيق رضا العميل، فعلى سبيل المثال إن هدف خفض السعر في بعض الأحيان قد لا ينسجم مع تطلع العميل نحو رفع كفاءة إنجاز المعاملات وسرعتها، وقد يفضل العميل ويمنح الأولوية إلى السرعة في الإنجاز مقارنة بخفض السعر، ولذلك يمكن أن يخلق الإنفاق على الجودة زيادة في العوائد دون الإخلال بالأهداف المستقبلية الأخرى لهذا النظام.

من هنا تأتي أهمية اختيار المقاييس بعناية؛ فالمنظمة لا تقيس كل الأنشطة التي تمارسها وإنما تركز على قياس النشاط الذي تريد أن تحقق فيه الجودة، وإن استخدام البيانات والأرقام عامل أساسي لأي برنامج جودة شاملة، ولتحقيق الجودة الشاملة يتطلب معرفة كلفة التميز في الإنجاز وكلفة الفشل في الجودة، ولابد من معرفة المؤشرات أو المقاييس لجودة المنتجات والخدمات ودرجة قبولها من المتعاملين الخارجيين والداخليين، وانطلاقاً من هذا المفهوم اتجهت لجنة (بالدريدج) التي تمنح جوائز الجودة إلى منح (Malcolm Baldrige National Quality Award ,1987) الأداء

المالي للشركة وزناً أكبر عند تقييم جهود الجودة، وإذا نظرنا إلى الهيكل النموذجي لتنظيم حلقات الجودة سنجد أن الموازنة المالية تأتي كعنصر مرافق للسياسات والأهداف والتوجيهات التي تقوم بها حلقات الجودة (Enrick, &Others, 1983, PP1- 3)، مما يعطي الأداء المالي وموازنته أهمية كبيرة في نظام الجودة الشاملة إضافة إلى المعايير الأخرى بشأن القيادة والمعلوماتية والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير الموارد البشرية وإدارة عماليات الجودة وقياس نتائج الأداء ورضا المتعاملين (John, Kelly ,1994, p. 43 - 44).

ينادي مفهوم عائد الجودة بتغيرات ضخمة ذات آثار حاسمة ولكن في اتجاهات محددة تمس المستهلك مباشرة مثل خدمة العملاء ،ويمنح هذا المفهوم أساليب القياس الإحصائية دوراً أكبر في تحديد مكاسب الشركة نتيجة تطبيق نظام الجودة، وفي ضوء هذه النتائج يتم تعديل اتجاه الأنفاق على الجودة بما يحقق أعلى عائد ممكن، والصعوبات الحقيقة التي تواجه استخدام أدوات القياس الإحصائية والأخرى تكمن في كيفية القياس الدقيق لبعض النتائج، التي يهدف إليها نظام الجودة مثل: رأي المستهلك وتفضيلاته وحاجاته، وهي الأساس في تحديد وجهة الإنفاق على الجودة، وأن يكون حجم العينة الإحصائية المختار من العملاء مناسب لضمان دقة النتائج. ومن أهدف عائد الجودة التركيز بدل التشتت، وزيادة الأرباح بدل التطوير دون هدف قابل للقياس، والمطلوب تحقيقه وفق مفهوم عائد الجودة هو جودة مقبولة للمستهلك بحيث يسهل تمويلها وتحقق مزيد من الإنتاج ورفع الإنتاجية.

إن مفهوم عائد الجودة يؤكد على تحقيق رضا الموظفين تطبيقاً لأحد أهم أهداف نظام بطاقة النقاط المتوازنة (The Balanced Scorecard) التي تؤكد على أن رضا المتعاملين الداخلين يؤدي إلى جودة العمليات وتحقيق ولاء ورضا المتعامل الخارجي، ومن ثم رفع سمعة الشركة وقيمتها وربحيتها (Kaplan & David,1996, pp 96 – 100).

إن العنصر الأول في عملية التقييم هو تقييم قيادات الجودة، أي الإدارة المعنية بوضع فلسفة واستراتيجية إرضاء العميل، وهي المسؤولة عن تحديد وتوصيف المهام والمسؤوليات المصرفية

والأهداف التي يرغب المصرف بالوصول إليها.

العنصر الثاني الذي يجب التركيز عليه في بداية تطبيق نظام الجودة الشاملة، هو الدقة والتوسع في وصف العمليات المصرفية وتحديد خصائصها ووضع مقاييس وأهداف لكل وصف ومحدد أساسي لها، وخاصة ما يتعلق بالمحور المالي ومحور العملاء الذي يجب أن يشمله التقييم، وهو قياس نتيجة تطبيق نظام الجودة من التعامل مع العملاء، ولا يخفى على أحد أهمية التعامل مع العميل بصورة تؤدي إلى إعطاء انطباع جيد لديه، بحيث لا يبحث عن مصرف آخر يستثمر أمواله فيه أو يتعامل معه (عمر عقيلي ،2001، ص10) ومحور العمليات والمراحل الداخلية ومحور النمو والتعليم والابتكار لغرض زيادة القدرة على تطبيق نظام مراقبة، ومتابعة وقياس الأداء للمصرف بهدف الوصول إلى مرحلة الأخطاء الصفرية في المعاملات المصرفية. لأن الأخطاء تؤدي إلى آثار تنعكس بصور سلبية على المصرف، فعلى سبيل المثال: إن الجودة تعني يجب أن تكون جميع كشوف الحسابات خالية من الأخطاء أي في هذا الشأن الأخطاء الصفرية ملزمة.

والعنصر الثالث في عملية التقييم هو درجة التحمس لأداء الخدمة وإرضاء العميل الذي يتوقع دائماً استعداد الموظف لتقديم أفضل الخدمات في كل الأوقات، وأن لا يظهر أي من مظاهر عدم الرغبة في تقديم مختلف الخدمات، وتندرج ضمن هذا السياق أيضاً أهمية أخذ المبادرة في مساعدة العميل حتى في الأوقات خارج الدوام الرسمي، والاستفادة من التقنية الحديثة المتمثلة في استخدام الإنترنت وأجهزة الحاسوب والصراف الآلي، لتمكين الزبائن من الحصول على المعلومات التي يرغبون بها في أي وقت ومن أي مكان، مع توفير خدمات مصرفية آلية متطورة تنسجم مع سهولة التعامل بها والتقليل من أعطالها، ويعد معيار السرعة في إنجاز الخدمات للعملاء والوقت الذي يقضيه العميل في المصرف للحصول على الخدمة مؤشر أساسي في تقييم أداء المصرف، فكلما كان إنجاز الأعمال المصرفية بأسرع وقت أدى ذلك إلى اعتقاد العميل بأنه يحصل على أفضل الخدمات، كما أن ثبات تقديم الخدمات يعد عاملاً مهماً أيضاً من حيث اختصار الإجراءات وعدم تغيير الموظفين.

إن سهولة الإجراءات وتخفيض درجة تعقيدها يؤدي إلى توفير الوقت للعميل والمصرف في

الوقت نفسه، وأخيرا لابد من الإشارة إلى أهمية المظهر الخارجي والداخلي للمصارف، وتعدد الخدمات المصرفية الحديثة وتقديم الابتكارات وإدخال كل ما هو جديد إلى العمل المصرفي، الذي يعد عاملاً أساسياً في إعطاء الانطباع لدى العميل بجودة الخدمات المصرفية والمصرف في آن واحد،وهذا يحقق هدف الوصول إلى نظام إرضاء العميل ودراسة مدى رضاه من خلال نظام خدمة المتعاملين، ومدى الاستجابة لطلباتهم والقدرة على تحقيقها .

وأثبتت الدراسة التي قام بها (Berry) بشأن تحديد معايير جودة الخدمات المصرفية بضرورة أن تشمل هذه المعايير الجوانب المادية الملموسة، من خلال إدراك العملاء بأن مقدمي الخدمات لديهم المهارات والمعرفة لحل كافة المشاكل بطريقة احترافية، والاعتمادية والثقة بمقدمي الخدمة والنظام المطبق، والاستجابة والتعاطف مع العملاء والاهتمام بهم وبحل مشاكلهم بطريقة ودية، وسهولة الاتصال والمصداقية وتصحيح الأخطاء بفاعلية، ومبادرة من العاملين والأمانة المترسخة في أذهان العملاء والجدارة والتعاطف وتفهم احتياجات العميل، وسهولة التعامل وتقديم الخدمة في الوقت المناسب للعميل.

ولغرض الوصول إلى نتائج حاسمة في عملية تقييم أداء نظام الجودة الشاملة لابد من قياس العناصر الآتية:-

(1) دراسة مدى الارتقاء في الأداء المالي الذي يعني رفع معدل الربحية وزيادة الحصة السوقية للمصرف، من خلال تحليل إجمالي المبيعات سواء أكانت مبيعات الأفراد أم من خلال احتساب العائد على الأموال.

(2) قياس مدى التحسن في الإنتاج من خلال تقييم جودة المنتجات التي تعبر عنها العديد من العناصر أهمها انخفاض التكاليف، وإنجاز العمليات المصرفية في المواعيد المحددة، والوصول إلى مرحلة صفرية الأخطاء أو تقليل عددها، والاختصار في الوقت اللازم لإنجاز الأعمال المصرفية وتخفيض كلفة الجودة .

(3) مدى التحسن في مسؤوليات البنك تجاه المجتمع بعد تطبيق نظام الجودة الشاملة سواء أكان هذا

المجتمع حكومياً عاماً أم شعبياً خاصاً .

(4) قياس مدى ارتفاع درجة رضا العملاء من خلال قياس درجة التحسن في الأداء وزيادة الإدراك الشامل عن الجودة ، وعناصر الاحتفاظ بالعميل وانخفاض الشكاوى .

(5) علاقات العمل داخل المصرف ومدى ارتفاع رضا العاملين، ويمكن قياسه من خلال ارتفاع معدل الحضور وانخفاض معدل دوران العمل.

(6) مدى تفاعل العاملين مع الدورات التدريبية وزيادة الرغبة في التعلم ورفع كفاءة الأفراد ويقاس من خلال زيادة عدد المنخرطين طواعية في الدورات التدريبية، وعدد المقترحات المقدمة من العاملين والبحوث المقدمة.

ثالثا:- الجانب التطبيقي

1 - نبذة عن بنك الإسكان للتجارة والتمويل

يعد بنك الإسكان من المؤسسات المصرفية العريقة في الأردن الذي تأسس عام 1973 وبلغ رأسماله 50 مليون دينار عام 1997، وتمكن من الحصول على نسبة 10 % من حصة السوق المصرفي في الأردن، ويمارس الآن كافة الأعمال المصرفية، ويعمل البنك من خلال مركز كومبيوتر يربط فروعه المنتشرة في كافة أنحاء الأردن، ولديه العديد من الخدمات الآلية المتطورة، وتبلغ عدد الفرص التدريبية التي وفرها البنك من 1995 - 1999 (14229) فرصة تدريبية داخلية وخارجية ويقدم البنك خدمات الودائع والتسهيلات المباشرة وغير المباشرة، وخدمات الخزينة والاستثمار، والتعامل بالعملات الأجنبية، والخدمات الإلكترونية، والاستشارات والدراسات (تقارير بنك الإسكان، 1995 - 2007) .

تتوفر للبنك بيئة داخلية تتكون من مختلف الأجهزة والآلات وأنظمة اتصالات متطورة وموارد بشرية وخبرات جيدة.

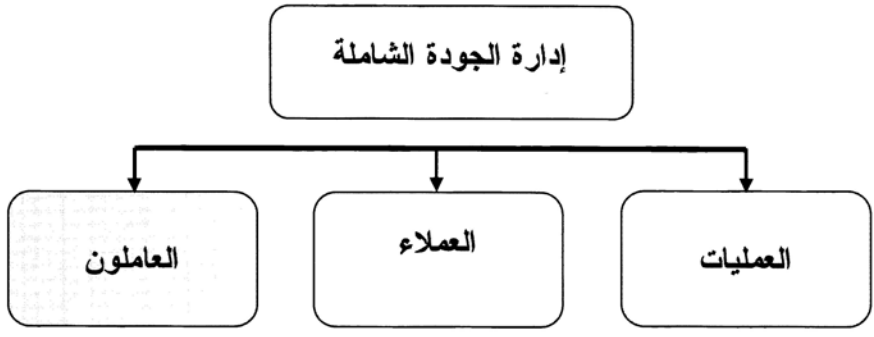
أما البيئة الخارجية للبنك فهي أيضاً جيدة ومتطورة وناضجة في المجال المالي والمصرفي والاقتصادي سواء من حيث القوانين والتشريعات المناسبة أو من حيث وجود بنوك منافسة محلية

وأجنبية تقدم خدمات حديثة، ويعتمد البنك التخطيط الاستراتيجي السنوي وطويل الأمد لفترة 3 سنوات، وتعتمد الخطط على تحليل البيئة الخارجية، وأهم ما يتعلق بالاقتصاد الدولي والإقليمي والمحلي، والعوامل المؤثرة على النمو الاقتصادي، والمستجدات في القطاع المصرفي مع تحليل للبيئة المصرفية الداخلية والسوق المصرفي وحصة البنك منها.

أما بصدد العملاء فيتم إعداد تقارير دورية لتسويق الخدمات المصرفية مع بناء مستودع البيانات (Data Warehouse) وبيانات مصرفية (Data Bank) عن العملاء المحتملين.

وقد اعتمد البنك نموذج الدعائم الثلاثة في تطبيق نظام الجودة الشاملة (Crosby,1991p,79) التي اقترحها (كروسبي) وتقوم على العمليات (تصحيح، وقاية، استمرار)، والمستهلك (داخلي وخارجي مع الاحتياجات)، والعاملين (اتصالات، مشاركة، تنمية) (انظر الشكل رقم 1) .

الشكل رقم (1) : دعائم الجودة الشاملة



وعلى هذا الأساس بدأ البنك تطبيقاته بالدعامة الأولى أو العنصر الأول وهو العمليات التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة إذ اتخذ البنك الإجراءات التالية في تطبيق دعامة العمليات (تقارير بنك الإسكان والتمويل الأردني للفترة من 2000– 2007):–

– اعتماد سياسة الجودة في تقديم الخدمات.

– إعداد دليل الجودة الذي يتوافق مع معايير آيزو 1994، 9001 وإعداد أدلة التعليمات واللوائح والصلاحيات.

– إعداد منهجية محددة من البنك بهدف تقدير الموارد المالية ومتابعتها.

أما العنصر الثاني وهو العميل فقد اتخذ الخطوات الإجرائية التالية بصدده:–

– دراسة المتسوق الخفي وتقديم الملاحظات إلى لجنة قيادة الجودة في البنك ودراسة الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة.

– دراسة حصة البنك من النظام المصرفي ويتم تفعيل أنشطة البنك في جانب الموجودات والمطلوبات استنادا إلى هذه الدراسة.

– دراسة أسعار الفوائد وأسعار الخدمات المنافسة ومقارنتها وعرض الموضوع على لجنة التسعيرة.

– دراسة رضا العملاء الحاليين والمحتملين وللبنك نظام معلومات متطور عن العملاء الحاليين والمحتملين و تحليل كامل للبيئة المصرفية والمنافسين.

ولتحقيق متطلبات العنصر الثالث الذي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة وهو العاملون فإن البنك قام باتخاذ الخطوات التالية:–

– استخدم البنك نظاماً لقياس كفاءة أداء العاملين باحتساب نسبة الإنتاجية (Productivity) ونسبة الانتفاع (Utilization Ratio) ونسبة الكفاءة (Efficiency Ratio) ونسبة التواجد (الإتاحة) (Availability Ratio).

إن تنفيذ الخطوات المذكورة أهلت البنك للحصول على شهادة آيزو BSEN ISO 9001 عام 1999.

2 – نتائج التحليل

أ– تحليل المؤشرات المالية

لغرض المقارنة بين النتائج المالية لبنك الإسكان قبل تطبيق نظام الجودة الشاملة في البنك وبعدها تم اعتبار سنة 1999 هي سنة تطبيق متطلبات نظام الجودة الشاملة، باعتبارها السنة التي حصل فيها

البنك على شهاد الآيزو نزولاً إلى سنة 1995 ، وتمت مقارنة نتائجها مع الفترة اللاحقه التي تمتد من سنة 2000 – 2007، هذا إضافة إلى استخدام معيار آخر لمقارنة النتائج بالنسب المالية وهو معيار قطاع البنوك في الأردن.

بالرجوع إلى الملحق رقم (1) يتبين لنا بأن إجمالي أصول البنك كانت عام 1999 (1548908) ألف دينار ارتفعت عام 2002 الى (1769517) ألف دينار بنسبة نمو قدرها قدرها 14.2% ثم إلى (5020071) ألف دينارعام 2007 وقد جاء تسلسل بنك الإسكان حسب إجمالي الأصول لسنة 2007 في المرتبة الثانية مقارنة بالبنوك العاملة في الأردن (جمعية البنوك في الأردن، تقرير2007) وهو مؤشر جيد لبنك الإسكان بصورته المطلقة، ومن الجدول رقم (1) إذا أخذنا نسبة العائد إلى الأصول التي تعكس كفاءة البنك في استخدام مصادر أمواله يلاحظ ارتفاع هذه النسبة؛ فبعد أن كانت عام 1999 (1.13%) أصبحت عام 2002 (1.23 %) ثم إلى 2.22% عام 2007 وعند مقارنتها مع معدل النسبة في قطاع البنوك الأردنية البالغة1.60 % فإنه يعد مؤشراً جيداً لبنك الإسكان إذ كان تسلسل بنك الإسكان بالمرتبة الرابعة في قطاع البنوك الأردنية لهذا المؤشر.

جدول رقم (1) : نسب الربحية لبنك الإسكان للفترة من ١٩٩٥ – ٢٠٠٧

النسبة	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
العائد على الأصول	%0.85	%0.74	%1.19	%1.77	%1.13	%0.72	%1.28	%1.23	%1.11	%1.21	%0.31	%2.31	%2.22
العائد على حقوق الملكية	%12.1	%10.4	%7.6	%11.37	%7.36	%4.9	%8.5	%8.27	%8.06	%9.15	%18.74	%11.33	%12.51
هامش الفائدة الصافي	%2.34	%2.94	%3.12	%3.88	%3.85	%3.42	%3.56	%3.6	%3.25	%3.01	%3.45	%3.92	%3.96
صافي الربح على الودائع	%1.06	%0.09	%1.63	%2.38	%1.49	%0.92	%1.67	%1.6	%1.42	%1.57	%3.12	%3.34	%3.18
صافي الفوائد والعمولات الدائنة على الموجودات المربحة	%0.95	%0.99	%5.24	%6.26	%7.12	%6.6	%5.89	%6.1	%5.81	%4.94	%5.5	%6.39	%6.71
الفائدة المدفوعة/ الفائدة المقبوضة	-----	-----	%65	%56.1	%55.9	%58	%49.3	%38.5	%31.2	%25.90	%30.62	%34.63	%٣٧.٩٦
الأرباح الموزعة سنويا/صافي الربح	-----	-----	%59.3	%59.4	%85.9	%85.1	%54.6	%68.3	%66.6	%66.01	%33.76	%26.39	%26.9
حصة السهم من صافي الأرباح	-----	-----	0.216	0.319	0.176	0.118	0.219	0.219	0.329	0.286	0.302	0.169	0.992
المصاريف الإدارية / الفائدة المقبوضة	----	-----	%35.6	%34.6		%36.8	%35.3	%42.2	%68.64	%63.07	%49.8	%33.3	%30.14

المصدر :- النسب من عمل الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الإسكان للفترة من ١٩٩٥-٢٠٠٧

أما العائد على حقوق الملكية فقد ارتفع أيضاً من 7.36% عام 1999 إلى 8.27% لعام 2002 ثم إلى 12.51% عام 2007 وهو أيضاً يشير إلى ارتفاع عوائد البنك إلى حقوق المالكين مقارنة بالفترة قبل تطبيق نظام الجودة ولكنه ينخفض عن معدل قطاع البنوك الأردنية البالغ 12.63%.

أما بصدد معدل نسبة هامش الفائدة الصافي، الذي هو عبارة عن صافي الفوائد والعمولات إلى إجمالي الأصول فقد انخفض من 3.85% عام 1999 إلى 3.6% عام 2002 ثم ارتفع إلى 3.96% عام 2007 مما يؤشر إلى ارتفاع ربحية البنك من تشغيل أصوله.

من جهة أخرى فإن مؤشر صافي الفوائد والعمولات إلى الأصول المربحة انخفض من 7.17% إلى 6.1% ثم إلى 6.71% للأعوام المذكورة على التوالي أي هناك انخفاض ما بعد تطبيق نظام الجودة الشاملة في هذه النسبة مما يؤشر إلى انخفاض إنتاجية الأصول المربحة لدى البنك .

ويلاحظ هناك تذبذباً في نسبة الأرباح الموزعة إلى صافي الربح لسنوات الدراسة، وارتفاع في حصة السهم الواحد من الأرباح وانخفاض في المصاريف التشغيلية نسبةً إلى الفوائد مما يعطينا مؤشر انخفاض في التكاليف الإدارية للسنوات ما بعد تطبيق نظام الجودة الشاملة، وهذا يعطينا مؤشر تحسن كفاءة الأداء للعاملين في البنك بعد تطبيق نظام الجودة.

من الجدول رقم (2) يتبين أن معدل النمو السنوي للودائع بلغ 12% عام 1999 ثم انخفض إلى 3.85% عام 2002 وارتفعت إلى 32.57% عام 2007 وعند مقارنتها مع نسبة النمو لقطاع البنوك في الأردن لسنة 2007 وقدرها 18.8% إذ جاء تسلسل بنك الإسكان رقم 2 بالنسبة لهذا المؤشر مقارنة بالبنوك الأردنية الأخرى مما يعطي انطباعاً عن تطور قدرة البنك في جذب الودائع وزيادة عدد العملاء .

جدول رقم (2)

يبين نسب مقدرة البنك على توظيف الأموال لسلسلة زمنية للفترة 1995-2007

النسبة	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
نسبة النمو السنوية للودائع	-	%3,67	%7,65	%6,91	%12	%7,04	%3,57	%3,85	%31	%21	%23,5	%16,3	%32.57
القروض إلى الودائع	%68,29	%70,64	%66,61	%64,09	%51,48	%43,95	%44,52	%43,99	%39,8	%45,8	%53 ،12	%56,12	%55,31
الأصول المربحة على إجمالي الأصول	%66,54	%69,07	%59,6	%54,1	%54,8	%52,5	%61,5	%60,16	%55,91	%60,8	%62,7	%61,3	%58,99
نسبة النمو السنوية للقروض	%100	%7,2	%1,51	%2,87	- %10,0	- %8,61	%5,05	%2,6	%4.65	%40,1	%43,2	%26,1	%21,7
نسبة النمو السنوية للموجودات	-	- % 2,8	%22,4	%4,9	%9,2	%4,8	%5,2	%3,5	12.4	% 23,7	%27,8	%28,1	%22,5
نسبة النمو السنوية لمساهمة المصرف في المجتمع	-	-	205	%51,7	- %18,3	- %31,1	-%100	+%100	-	-	205	%51,7	- %18,3
نسبة النمو السنوية متوسط دخل الفرد العامل	-	%18	%3,8	%11,3	%27,7	%3,19	%11,2	%2,3	11.04	%17.5	%20,7	%15,4	%17,9
نسبة النمو السنوية للتدريب والبحث	-	%1,9	%97,1	%51,7	- %18,3	- %31,1	%85,1	%3,3	1.23%	-%13,06	%5,59	-%44,03	%486,9

المصدر :- لنسب من عمل الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الإسكان للفترة من 1995-2007

أما نسبة النمو في القروض الممنوحة إلى الودائع في البنك فقد بلغت 51.4% ثم إلى 43.9% ثم إلى 55.3% للأعوام المذكورة على التوالي، وبصورة عامة المؤشر جيد على الرغم من انخفاضه مقارنة مع معدل البنوك العاملة في الأردن البالغ 68.4% لسنة 2007، تبين المبالغ المصروفهة من البنك كمساهمة في تنمية المجتمع تذبذبها سنة عن أخرى مما يؤشر إلى عدم وجود سياسة ثابتة في مساهمة المصرف لتطوير البيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام.

يلاحظ التذبذب في نسبة نمو متوسط دخل الفرد العامل في البنك مع الإشارة إلى أن نتائج الاستبيان فيما يتعلق برضا العاملين في البنك بينت هناك عدم رضا العاملين بصورة عامة.

والنسب الأخرى المعروضة في الجدول رقم (3) تبين كفاءة البنك في تطبيق معايير السيولة إذ يلاحظ انخفاض النقد على مجموع الودائع من 51% عام 1999 إلى 43.48% عام 2002 ثم إلى 22.17% عام 2007 مما يؤشر إلى انخفاض في سيولة البنك التي تبين قدرة البنك الفورية على مواجهة التزاماته للمودعين، و يعزز هذا الانخفاض في نسبة النقدية على الودائع تحت الطلب إذ انخفضت من 5.78 مرة عام 1999 إلى 3.16 مرة عام 2002 ثم إلى 0.89 مرة عام 2007 مما يؤشر إلى انخفاض سيولة البنك بشكل عام .

يبين لنا الجدول رقم (4) الذي يقيم الرافعة المالية للبنك أن هناك ارتفاعاً في نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول في البنك إذ بلغت عام 2007 (17،7%)مقارنة مع 15.4% عام 1999 وهي مرتفعة أيضاً مقارنة مع نفس المعدل لقطاع البنوك الأردني وبنسبة 13.3% .

أما معدل النمو في الديون المشكوك في تحصيلها فقد كان المعدل 45.6% عام 1999 أصبح 2،4% عام 2002 ثم إلى 0.09% عام 2007 وهذا يشير إلى ارتفاع كفاءة منح الائتمان وانخفاض عدد القروض الخطرة.

أما نسبة الديون المعدومة على رصيد القروض فبعد أن كانت النسبة عام 1999 (7.39 %) أصبحت عام 2002 (7،86 %) ثم انخفضت إلى 3.4% لعام 2007 وهو مؤشر جيد .

جدول رقم (3)

يبين تقييم درجة السيولة لبنك الإسكان للفترة (1995-2007)

النسبة	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
النقد على مجموع الودائع	%28,06	%25,71	%41,79	%41,0	%51,16	%53,12	%40,82	%43,48	%56,27	%30,05	%28,53	%19,53	22,17
النقدية على الودائع تحت الطلب	3,81	3,60	3,83	4,08	5,78	5,17	3,44،	3,12	1,52 مرة	1,3 مرة	1,16 مرة	0.83 مرة	0.89
نسبة النمو السنوية للاحتياطيات	-	%10,9	%17,2	%23,0	%5,1	%3,2	%5,8	%23,6	-	%10,9	%17,2	%23,0	%5,1
نسبة النمو السنوية للنقدية	-	%4,9-	%55.5	%0.3	%33,2	%9,7	- %18,5	%8.7	12.2%	-%34,9	%17.24	-%18.18	%40,2

المصدر:-النسب من عمل الباحث /التقارير السنوية لبنك الإسكان للفترة من 1995-2007

جدول رقم (4)

يبين تقييم الرافعة المالية لبنك الاسكان للفترة (1995-2007)

النسبة	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
حقوق الملكية على إجمالي الموجودات	%7,04	%7,15	%15,72	%15,64	%15,46	%14,55	%15,0	%14,98	%13,81	%13,23	%12,35	%20,38	%17,7
الديون المشكوك في تحصيلها	%100	%6,6	%16,3	%58,8	%45,6	%6,6	%9,4	%2,4	%9.07	%2,89	%5,2	%1,82	%0,09
الديون المعدومة على رصيد القروض	%2,0	%2,58	%2,95	%4,56	%7,39	%7,56	%7,88	%7,86	%35,4	- %66,1	%5 ،176	-%44,9	%3,5

المصدر:- النسبة من عمل الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الإسكان للفترة من 1995-2007

ب- **التحليل الإحصائي**: تم توزيع الاستبانة بعدد(120) استبانة للعاملين في البنك والعملاء إذ تم اختيار العملاء ممن لديهم تعامل مع البنك لفترة تزيد على (10) سنوات وحصل الباحث على المعلومات بعد تفريغ البيانات وتحليل الفرضيات باستخدام نظام SPSS وكانت النتائج كما يلي:-

الفرضية الأولى

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة الموظفين في تحليل الخدمة المصرفية وإزالة مشاكل العمل وتحديد المهام وتحقيق هدف الأخطاء الصفرية، وبين تطبيق نظام الجودة الشاملة حسب وجهة نظر العملاء.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين والعملاء من جهة وبين تطبيق نظام الجودة الشاملة في بنك الإسكان من جهة أخرى، على كفاءة إنجاز الأعمال من خلال مساهمة الموظفين في تحليل الخدمة المصرفية وإزالة مشاكل العمل وتحديد المهام وتحقيق هدف الأخطاء الصفرية.

1 - تقييم نظام الجودة الشاملة من وجهة نظر العملاء بشأن العمليات:

تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط وتحليل ANOVA بين تطبيق نظام الجودة الشاملة كمتغير مستقل والمتغير التابع الذي شملته الفرضية الأولى المتعلقة بالعمليات وأنشطة البنك، وذلك للتعرف على أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على متغيرات الفرضية، إذ إن قيم الوسط الحسابي لإجابات العملاء من خلال الجدول رقم (5) تبين وجود تحسن في أداء المصرف بعد تطبيق نظام الجودة الشاملة .

جدول رقم (5) يوضح العلاقة بين متغير العمليات من وجهة نظر العملاء

المتغيرات التابعة	R	R^2	SIG.	MEAN	STANDARD DEVIATION
أسلوب وصف العمليات	0.451	0.203	0.000	3.80	0.449
اعتماد الخطط والتنبؤ المستقبلي	0.371	0.136	0.000	3.26	0.801
تحليل الخدمة وخصائصها	0.231	0.048	0.001	3.84	0.430
إزالة مشاكل العمل	0.509	0.259	0.000	3.52	0.678
سرعة الحصول على البيانات لمتخذ القرار	0.410	0.166	0.000	3.35	0.740
سهولة الاتصال بين العاملين	0.361	0.127	0.000	3.28	0.833
تحديد المهام والواجبات	0.112	0.005	0.000	3.35	0.740
استغلال القدرات المتاحة وتخفيض الفاقد	0.538	0.291	0.086	3.55	0.630
الأخطاء الصفرية	0.112	0.006	0.000	3.35	0.740
المتغير الإجمالي				3.477	0.671

2 – ووفق نفس المعايير السابقة تم احتساب معاملات المتغيرات المذكورة لمعرفة تأثير تطبيق نظام الجودة الشاملة على أداء المصرف بشأن العمليات التشغيلية، حسب وجهة نظر العاملين وتبين المعطيات أن النتائج متفاوتة ومختلفة مقارنة مع نتائج العملاء كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) : يوضح العلاقة بين متغير العمليات من وجهة نظر العاملين

STANDARD DEVIATION	MEAN	SIG.	R^2	R	المتغيرات التابعة
0.689	3.30	0.000	0.542	0.733	سهولة الاتصال بين العاملين
0.671	3.50	0.000	0.446	0.666	سرعة الحصول على البيانات لمتخذ القرار
0.400	3.90	0.000	0.706	0.830	تحليل الخدمة وخصائصها
0.730	3.25	0.001	0.014	0.666	تحديد المهام والواجبات
0.681	3.40	0.000	0.552	0743	الأخطاء الصفرية
0.968	3.20	0.002	0.407	0.628	اعتماد الخطط والتنبؤ المستقبلي
0.597	3.70	0.005	0.340	0.582	أسلوب وصف العمليات
0.670	3.45	0.086	0.281	0.732	استغلال القدرات المتاحة وتخفيض الفاقد
0.923	3.35	0.001	0.459	0.675	إزالة مشاكل العمل
0.703	3.45				المتغير الإجمالي

يتبين لنا من الجدولين (5,6) بأن معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 بين تطبيق نظام الجودة الشاملة كمتغير مستقل والمتغيرات التابعة أن القيم مرتفعة لجميع المتغيرات من وجهة نظر العاملين مقارنة بوجهة نظر العملاء وهذا طبيعي؛ لأن العاملين أكثر معرفة واحتكاكاً بشأن موضوع العمليات المصرفية والتغيرات الحاصلة فيها بعد تطبيق النظام مقارنة بالعملاء. فعلى سبيل المثال إن معامل الارتباط لتحليل الخدمة وخصائصها باعتبارها متغيراً تابعاً بلغ 0.830 من وجهة نظر العاملين، أما العملاء فقد بلغ معامل الارتباط 0.231 . وينسحب نفس الاتجاه بالتحليل للمتغيرات التابعة الأخرى، أما بالنسبة لمعامل التحديد فإن قيمته أعلى بالنسبة إلى العاملين إذ بلغت قيمة المتغير من وجهة نظر العاملين بين 340 . 0 . و 0.706 أما من وجهة نظر العملاء فقد تراوحت بين 0.005 و 0.291 وهذا يعني توفر المعلومات لدى العاملين بنسبة أكثر وأعمق بشأن تأثير نظام الجودة على المتغيرات التابعة مقارنة بالعملاء، مع الإشارة إلى أن درجة المعنوية المختارة لكل متغير تابع هي 5% ، وبناء على ذلك فإننا سوف نقبل الفرضية الأولى H1 ونرفض الفرضية HO1 .

الفرضية الثانية H2: تقييم نظام الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين .

تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط وتحليل ANOVA بين تطبيق نظام الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والمتغيرات التابعة التي شملتها الفرضية الثانية لمعرفة أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على رضا العاملين وتطورهم في بنك الإسكان من خلال المتغيرات التابعة التي شملتها الفرضية الثانية، وهي (تصميم نظام متكامل للقياس والرقابة، اسخدام التعامل العلمي والتعامل باحترام من قبل المسؤولين والشعور بالمتعة لدى فرق العمل والاشتراك في التخطيط والتنفيذ وتخفيض التنافس الداخلين بينهم وإتاحة فرص التعلم والتدريب للجميع) وذلك للتعرف على تأثير تطبيق نظام الجودة الشاملة على هذه المتغيرات من وجهة نظر العاملين، وتم لهذا الغرض حساب معامل الارتباط الخطي البسيط R ومعامل التحديد R^2 بين المتغيرات عند درجة معنوية 5% وقد بينت النتائج المعروضة في الجدول رقم (7) وجود علاقة طردية بين نظام الجودة الشاملة والمتغيرات السبع إذ كانت أعلى العلاقة مع المتغير التابع وهو تصميم نظام متكامل إذ بلغت 0.733 وكانت أقلها مع الشعور بالمتعة لدى فرق العمل إذ بلغت 0.370 ، مما يعني أن نظام الجودة الشاملة حسب وجهة نظر العاملين لم يُؤَدي إلى الشعور بالمتعة لدى العاملين إلا بنسبة ضعيفة، ولكنها كانت مرتفعة مع تصميم نظام متكامل للقياس والرقابة.

أما بالنسبة إلى معامل التحديد فكما معروض سابقاً أيضاً مع تصميم نظام متكامل للقياس والرقابة إذ بلغ 0.542 أي نظام الجودة الشاملة يؤثر بنسبة 54% من التغيرات الحاصلة في تصميم نظام كامل للقياس والرقابة، والباقي يعود إلى عوامل أخرى، وإن أقل قيمة لمعامل التحديد كانت بنسبة 13.4% التي هي الشعور بالمتعة لدى العاملين وهذا يعني وجود عناصر أخرى غير نظام الجودة الشاملة يؤثر على الشعور بالمتعة لدى العاملين، مع الإشارة إلى أن الجدول رقم (7) بين أن هناك علاقة بين نظام الجودة والمتغيرات التابعة عند قياس ذلك بدرجة معنوية 5 % مما يجلعنا نقبل الفرضية الثانية H_2 .

جدول رقم (7) يوضح العلاقة بين المتغيرات للفرضية الثانية الخاصة بالعاملين

المتغيرات التابعة	R	R^2	SIG.	MEAN	STANDARD DEVIATION
تصميم نظام متكامل للقياس والرقابة	0.733	0.542	0.000	3.30	0.686
استخدام التعامل العلمي بدل المزاجي	0.655	0.432	0.001	3.25	0.735
التعامل باحترام من قبل المسؤولين	0.562	0.318	0.007	3.75	0.479
الشعور بالمتعة لدى فرق العمل	0.370	0.134	0.079	3.55	0.500
الاشتراك في التخطيط والتنفيذ	0.665	0.442	0.001	3.35	0.745
تخفيض التنافس الداخلين بينهم	0.380	0.144	0.098	3.65	0.510
إتاحة فرص التعلم والتدريب للجميع	0.572	0.328	0.007	3.85	0.489
المتغير الإجمالي				3.52	0592

الفرضية الثالثة:

$H0_3$: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة وتحقيق الرضا الكامل للعميل، واختصار وقت الخدمة وقبول الاستمرار بالتعامل مع المصرف، وتلبية كافة احتياجات العملاء والاهتمام بالشكاوى حسب وجهت نظر العملاء.

H_3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة وتحقيق الرضا الكامل للعميل واختصار وقت الخدمة، وقبول الاستمرار بالتعامل مع المصرف وتلبية كافة احتياجات العملاء والاهتمام بالشكاوى حسب وجهت نظر العملاء

تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط وتحليل ANOVA بين تطبيق نظام الجودة الشاملة كمتغير مستقل والمتغيرات التابعة التي شملتها الفرضية الثالثة لمعرفة أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة على رضا العملاء في بنك الإسكان، من خلال المتغيرات التابعة المتعلقة بالعملاء التي شملتها الفرضية الثالثة وهي (إضافة كمية ونوعية من الخدمات الجديدة، إدخال البهجة إلى العملاء وتحديد احتياجاتهم وتلبيتها وتذليل شكاوى العملاء لتحقيق هدف رضا العملاء، واختصار وقت الإنجاز والقبول بالكلف العالية للخدمة الأفضل) وذلك للتعرف على تأثير تطبيق نظام الجودة الشاملة على هذه المتغيرات من وجهة نظر العملاء وتم لهذا الغرض حساب معامل الارتباط الخطي البسيطR ومعامل التحديدR^2 بين المتغيرات عند درجة معنوية 5% وقد بينت النتائج المعروضة في الجدول رقم (8) وجود علاقة طردية ضعيفة بين نظام الجدوى الشاملة والمتغيرات السبع إذ كان اقوى العلاقة مع المتغير التابع وهو إضافة كمية ونوعية من الخدمات الجديدة 0.633 وكانت أقل هذه العلاقة مع تذليل شكاوى العملاء 0.270 و اختصار وقت الإنجاز 0.280.

هذا معناه أن نظام الجودة الشاملة حسب وجهة نظر العملاء لم يؤد إلى تذليل شكاوى العملاء، واختصار وقت إنجاز الخدمة إلا بنسبة قليلة، ولكن العلاقة كانت مرتفعة مع المتغير التابع وهو إضافة كمية ونوعية من الخدمات الجديدة.

أما بالنسبة إلى معامل التحديد فكان أعلى العلاقة مع (إضافة كمية ونوعية من الخدمات

الجديدة) الذي بلغ 0.442 أي نظام الجودة الشاملة يؤثر بنسبة 44 % من التغيرات الحاصلة في كمية الخدمات الجديدة ونوعيتها والباقي يعود إلى عوامل أخرى، أما أقل قيمة لمعامل التحديد فكانت بنسبة 20% تقريباً وهي (تذليل شكاوى العملاء واختصار وقت إنجاز الخدمة) وهذا يعني وجود عناصر أخرى غير نظام الجودة الشاملة يؤثر على تذليل شكاوى العملاء، واختصار وقت إنجاز الخدمة، مع الإشارة إلى أن الجدول رقم (8) بين عدم وجود علاقة بين نظام الجودة والمتغيرات التابعة عند قياس ذلك بدرجة معنوية 5 % مما يجلعنا نرفض الفرضية الثالثة H_3 .

جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين المتغيرات للفرضية الثالثة الخاصة بالعملاء

المتغيرات التابعة	R	R^2	SIG.	MEAN	STANDARD DEVIATION
إضافة كمية ونوعية من الخدمات الجديدة	0.633	0.442	0.000	3.40	0.586
إدخال البهجة الى العملاء	0.355	0.332	0.001	3.35	0.435
تحديد احتياجاتهم وتلبيتها	0.462	0.208	0.007	3.85	0.379
تذليل شكاوى العملاء	0.270	0.214	0.079	3.65	0.400
تحقيق هدف رضا العملاء	0.565	0.322	0.001	3.45	0.645
اختصار وقت الإنجاز	0.280	0.204	0.098	3.75	0.410
القبول بالكلف العالية للخدمة الافضل	0.472	0.208	0.007	3.95	0.389
المتغير الإجمالي				3.62	0.463

الاستنتاجات

1 – عند المقارنة بين معطيات التحليل المالي لسنة 1999 وهي سنة إنجاز تطبيق نظام الجودة الشاملة مع معطيات السنوات اللاحقة إلى سنة 2007 والمؤشرات لقطاع البنوك الأردنية لسنة 2007 يتبين لنا مايلي:–

أ– المؤشرات الإيجابية للتحليل باستخدام النسب المالية لبنك الإسكان :–

– ارتفاع مؤشر أصول البنك وكفاءته في استخدام مصادر أمواله وارتفاع نسبة معدل العائد على الأصول، مما يعني ارتفاع قدرة البنك على استثمار أصوله في تحقيق العائد.

– ارتفاع نسبة تطور الودائع والقروض مما يعني زيادة كفاءة البنك في جذب العملاء للمصرف.

– انخفاض في نسبة المصاريف التشغيلية إلى الفائدة المقبوضة للسنوات ما بعد تطبيق نظام الجودة الشاملة وتحديداً بعد عام 2006 وهذا يؤكد إمكانية الاستفادة من نظام الجودة في تخفيض التكاليف على المدى المتوسط والبعيد .

ب– المؤشرات غير الإيجابية للتحليل باستخدام النسب المالية لبنك الإسكان:–

– انخفاض نسبة العائد على حقوق الملكية للبنك مقارنة مع قطاع البنوك في الأردن بسبب ارتفاع نسبة حقوق الملكية إلى رأسمال البنك مقارنة مع هذا القطاع ، وهذا يعكس عدم استخدام البنك لمفهوم المتاجرة بالملكية لصالحه.

– انخفاض نسبتي صافي الربح على الودائع وصافي الفوائد على الموجودات المربحة، وانخفاض نسبة القروض إلى الودائع مما يؤشر إلى محدودية تأثير تطبيق نظام الجودة على نسب العائد والنشاط في البنك وانخفاض في إنتاجية الأصول المربحة وكفاءة البنك فيما يتعلق باستثمار الأصول المربحة الاستثمار الأمثل .

– انخفاض في سيولة البنك مما يعني احتمالات صعوبة تلبية التزاماته تجاه العملاء .

– تذبذب التخصيصات الخاصة بتنمية المجتمع المحلي.

2 – إن تطبيق نظام الجودة الشاملة في بنك الإسكان أدى إلى رفع كفاءة إنجاز العمليات التشغيلية، وساهم في تحليل الخدمة وأسلوب وصف الأعمال والعمليات واستغلال القدرات المتاحة مما أدى إلى رفع كفاءة إنجاز العمليات وهذا واضح من ارتفاع قيم المتوسط الحسابي، وانخفاض قيم الانحراف المعياري لإجابات العملاء والعاملين التي كانت حسب مقياس (ليكرت) الخماسي في الجدولين رقم (5,6) .

3 – ظهر من خلال اجابة العملاء والعاملون هناك اختلاف بين آرائهم بصدد تاثير الجودة الشاملة على العمليات التشغيلية في البنك حيث كانت آراء العملاء بدرجة اقل من آراء العاملين وهذا واضح من خلال معامل التحديد بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة حيث كانت اعلى لدى العملون كما في الجدولين (5,6).

4 – تبين من تحليل العلاقة بين نظام الجدوى الشاملة والمتغيرات التابعة الخاصة بالعاملين (تصميم نظام متكامل للقياس والرقابة استخدم التعامل العلمي بدل المزاجي في التعامل باحترام من قبل المسؤولين، والشعور بالمتعة لدى فرق العمل والاشتراك في التخطيط والتنفيذ) وجود علاقة طردية مقبولة معها عند درجة معنوية 5 % باستثناء، والشعور بالمتعة لدى فرق العمل بسبب ارتفاع درجة المعنوية الى . 7.9 %

5 – تبين من تحليل العلاقة بين نظام الجدوى الشاملة والمتغيرات التابعة الخاصة بالعملاء (وجود علاقة طردية ضعيفة وخاصة ما يتعلق بمعالجة شكاوى العملاء واختصار وقت إنجاز الخدمات المقدمة لهم) .

التوصيات

1 – أن يعمل البنك على تحسين نسبة معدل العائد إلى حقوق الملكية من خلال استثمار الأموال المتاحة الاستثمار الأمثل.

2 – العمل على رفع إنتاجية الأصول المربحة للبنك من خلال ابتكار وخلق خدمات مصرفية جديدة، أو التوسع بالخدمات المربحة التي تساعد على الاستثمار الأمثل لأصوله المربحة.

3 – تعزيز سيولة البنك وإيصالها إلى المعدلات المقبولة مصرفيا.

4 – الاهتمام بالمؤشرات المالية وخاصة معدلات العائد في البنك مقارنة مع الأصول الإنتاجية، ودراسة أسباب عدم التأثير الإيجابي لتطبيق نظام الجودة على رفع كفاءة الإنتاجية لهذه الأصول.

5 – العمل على ملاءمة نظام الجودة الشاملة مع طبيعة البيئة المصرفية المحلية، وزيادة الاهتمام بدرجة رضا العملاء الذين بينوا عدم الاهتمام بحل مشاكلهم، أو الشعور باختصار وقت إنجاز الخدمات المقدمة لهم.

6 – الاهتمام بالعاملين في البنك وإشعارهم بالاستقرار والانتماء لهذه المؤسسة، إذ إن أكثر العاملين أبدوا عدم شعورهم بالمتعة عند إنجاز الأعمال .

7 – وضع خطة بعيدة المدى لمساهمة البنك في خدمة المجتمع، وخاصة المجتمع المحلي واختيار الخدمات التي تأتي بعوائد مستقبلية للبنك نفسه، كتطوير مهارات التعامل الإلكتروني للمجتمع مع البنك.

المصادر العربية:

1 – إدريس ثابت عبد الرحمن، (1996)، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد1 نوفمبر.
2 – البيلبيسي، بدرية، (2000)، إدارة الجودة الشاملة والأداء، دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
3 – الخلف،عبد الله بن موسى (1997)، ثالوث التميزتحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، رسالة ماجستر غير منشورة، الجامعة الأردنية.
4 – باسيلي،مكرم،(1997) ،المحاسبة الإدارية: الأصالة والمعاصرة،مكتبة الجلاء الجديدة،المنصورة،مصر.
5 – الشراح ، رمضان (2003) "الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة" مجلة الإداري، السنة 25 العدد 95 ديسمبر .
6 – الدرادكة ،مأمون ، الشلبي طارق ، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،.
7 – الدرادكة .مأمون محمد(2001) إدارة الجودة الشاملة،عمان دار الصفاء.
8 – جوزيف جايلونسكي(1996) إدارة الجودة الشاملة /نظرة عامة، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني .
9 – جون مارش (1996) إدارة الجودة الشاملة /الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني ،مطبعة الوادي الجديد للطباعة تعريب عبد الفتاح السيد النعماني.
10 – وهبة، نخلة (2003) مسأله النوعية في التربية، منشورات نخلة وهبة، بيروت لبنان.
11 – نجم نجم عبود (2007) مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان الأردن.
12 –عبد العزيز، محمد سمير(1999) جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 10011،9000 رؤية اقتصادية،أسس–تطبيقات–حالات،مكتبة شعاع الطبعة الأولى.
13 – عقيلي عمر وصفي(1999)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى.
14 – عزت فرج، (1998) ،النقود والبنوك، مكتبة عين شمس، القاهرة.
15 – فتحي، شاكر أحمد، زيدان، همام بدراوي، (2004)، تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة: تصور مقترح، المؤتمر التربوي الدولي الثالث، " نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.
16 – فريد عبد الفتاح زين الدين (1996) المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية .
17 – فرانسيس ماهوني،كارل جي ثور (2000) ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM سلسلة الآيزو 9000 جائزة دمنج اليابنية ،معايير بالدريدج الأمريكية،ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي،دار الفجر للنشر والتوزيع،الطبعة الثانية .
18 – شعبان ،إياد عبدالله (2002) مدخل الجودة الشاملة،مجلة اتحاد المصارف العربية، تموز 2002 .
19 – تتسوشي أساكا (1990) أدوات الجودة الشاملة المنهج الياباني.
20 – كورنسكي، روبرت ، (2003)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب (تحديات الألفية الثالثة، منشورات مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
21 – جمعية البنوك في الأردن (2007) التقرير السنوي التاسع والعشرون ، عمان ،الأردن .

المصادر الاجنبية:–

1 - Crosby, P.B. (1991): Les Talk Quality, 96 Questions You Always Wanted to Ask Phil Crosly, McGraw-Hill. New York.
2-Dan ciamp (1992): Total Quality: A Users Guide for Implementation, Addison.
3- Enrick, N. & Others, (1983),"Quality Circles: Motivation through Participation", Industrial Management, March-April.
4- Hronec, S.M, &Hunt, S.K, (1992)"Quality and Cost Managements", Gorham and Lamont, Boston, N.Y.
5- Harvey, D. and Brown, D. (2001). " An Experiential Approach to organizational Development ", 6th edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.
6- J.R.Evans &W.M.Lindsay(2005) The Management and Control of Quality, Thomson South- Western, Vol(2),Australia.
7- Jablonski, jospeh. R, (1991): Implementing Total Quality Management, an overview, San, Diego Pfeiffer.
8- John, Kelly (1994): Total Quality Management, Alexander Hamilton.
9- Javier Llorens Montes, Mapia Del Mar Fuentes& Luis Miguel Molina Fernandez, (2003) "Quality Management in Banking Services; an approach to employee and customer perception", Total Quality Management, Taylor &Francis Ltd, Granada, Spain.
10- Logothetis, N (1992): Management for Total Quality from Doming to Taguchi and SPC, Pentice, Hall, New York.
11- Robert S.Kaplan, David P.Norton, (1996): The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston.
12- Malcolm Baldrige National Quality Award (1987).
13- Ford motor company, (1985): Three Day SPc Notes, Ford, Brentwood.
14- Pike, J& Banes, R (1994): TQM in Action-A practical Approach to Continuous Performance Improvement, Chapman Hall, London.
15- R.D.Reid and N.R.Sanders (2002): operation Management, John Wiley and Sons, Inc, New York.
16- Tetsuich, Aska &Kazuo Ozeki, (1990): Handbook of Quality Tools: The Japanese Approach; Cambridge: Productivity press.
17- ISO9000 Standards: The Aldridge Award and the Miming Prize.
18-Wiklund, H. Klefsjo, B., Wiklund, p. and Edvordsson, B. (2003): Innovation and TQM in Swedish higher education Institution – Possibilities and Pitfalls, The TQM Magazine, Vol.15, No.2.

الملاحق

ملحق رقم (1)

يبين سلسلة زمنية لبعض البيانات المعروضة في قوائم المركز المالي وقوائم الدخل لبنك الاسكان للفترة 1995–2007

(المبالغ بالاف الدنانير)

البيان / السنة	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
صافي الدخل	9450	8468	16191	25238	17634	11750	21945	21940	22509	30294	74051	94705	111463
مجموع الأصول	1103446	1136226	1350802	1418203	1548908	1623821	170811	1769517	2020079	2499645	3196252	4096450	5020071
حقوق الملكية	77776	81268	212352	221903	239537	236287	256455	265179	279076	330920	395033	835198	890294
صافي الربح بعد الضريبة	9450	8468	16191	25238	17634	11750	21945	21940	22509	30294	74051	94705	111463
صافي الفوائد والعمولات	25868	33470	42222	55153	59645	55546	60855	63775	65710	75249	110524	160743	198954
مجموع الأصول المرجحة	718658	768602	790894	754920	837330	840988	1032220	104414	1129514	1520773	2008124	2512766	2961679
النقد	32992	313427	487516	493640	658014	722382	588113	639675	886852	576861	676338	553329	776086
أجمالي الودائع	884504	917595	987852	1056176	1182954	1266247	1313224	1363794	1576021	1919146	2370459	2832729	3500562
ودائع تحت الطلب	86542	86823	127195	120727	113787	139021	170529	202284	580187	442816	581868	65372	864274
القروض	60448	648269	658085	676980	609093	556611	584751	600014	628040	879957	1260752	1589871	1936250
الديون المشكوك في تحصيلها	15682	16729	19468	30931	45064	42085	46081	47221	7631	2583	7142	3935	258
الديون المعدومة	15682	16729	19468	30931	45388	18361	21609	24961	33222	33222	41844	54002	68159
الاحتياطي	31775	35267	41351	50902	53537	13444		15296	16986	19071	24114	27835	32827
متوسط دخل الفرد العامل	17423	20576	21370	23804	17192	175		185					
مساهمة المصرف للمجتمع المحلي	----	------	205	311	254	175	324	335	329	286	302	169	992
التدريب	102	104	205	311	254	65758	51763	35185	26253	23122	42043	74891	106915
الفائدة المدينة	-----	------	61221	57479	65079	113321	104944	91239	84125	89246	137278	215988	281619
الفائدة الدائنة	-----	-----	94109	102412	116318	46711	46184	48838	57751	56290	68448	71992	84907
المصاريف الادارية	-----	-----	33527	35530	34317	10000	12000	12515	14991	20000	25000	28000	30000
الأرباح الموزعة السنوية	-----	-----	9616	15000	15000	8007	7672	7720	7837	9125	15288	19556	24249

المصدر :- التقارير السنوية لبنك الإسكان للفترة من 1995-2007

ملحق رقم (2) الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين والعملاء لدى بنك الإسكان

التسلسل	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعتمد المصرف أسلوب وصف العمليات وتحديد خصائصها لغرض تسهيل تقديم الخدمة.					
2	تضع الخطط من المصرف للمستقبل وتستخدم التنبؤ وتحدد الأولويات من الأهداف الاستراتيجية					
3	تعتمد الخطط على تحليل الخدمة وخصائصها بهدف سرعة الاستجابة واحترام العميل وراحته والأداء المهني والفني لتقديم الخدمة المصرفية.					
4	إن تطبيق TQM أدى إلى إزالة المشاكل المتعلقة بنظام العمل					
5	إن تطبيقTQM أدى إلى الحصول على البيانات والمعلومات بسهولة وبنوعية كافية تلبي احتياجات الإدارة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية					
6	حقق نظام TQM سهولة الاتصال بين العاملين في المصرف من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس.					
7	استطاعت الإدارة من استخدام جميع القدرات المتاحة لدى العاملين في إنجاز الأنشطة والوصول إلى تخفيض الفاقد إلى الحد الأدنى.					
8	حقق نظام TQM هدف الوصول إلى الأخطاء الصفرية					
9	إن نسبة كبيرة من مشاكل الشركات يعود إلى النظام المتبع وليس إلى العاملين فقط.					
10	إن تصميم نظام متكامل للقياس والرقابة هما الأساس في اتخاذ القرارات لتقديم الخدمات للمتعاملين الخارجيين والداخليين					
11	حقق نظام TQM التحول الشامل من التعامل المزاجي مع العاملين ومشاكل العمل إلى التعامل العلمي .					
12	حقق نظام TQM رضا العاملين نتيجة لتعامل المسؤولين باحترام ورعاية خاصة.					
13	حقق نظام TQM الشعور لدى فرق العمل بالمتعةعند إنجاز الأعمال ومعالجة المشاكل واقتراح المتغيرات.					
14	يشترك العاملون في التخطيط والتنفيذ ومعالجة المشاكل واقتراح المتغيرات المطلوب استخدامها في العمل					
15	حقق نظام TQM التركيز على مفهوم العمل الجماعي والحاجة إلى تقليل المنافسة الداخلية ولا توجد منافسة داخلية بين العاملين على اعتبار أن الفاعلية للجميع وأن التعاون هو السمة الأساسية بين الجميع وأن المنافسة خارجية فقط.					
16	إن المصرف يشجع الجميع على الاستمرار في التعليم ويوفر لهم الفرص التعليمية دون تمييز.					
17	حقق نظام TQM إضافة كمية ونوعية أي الخدمات المقدمة للعملاء وتلبية حاجات العميل بصورة فورية					
18	من خلال نظام TQM تحقق إدخال البهجة إلى العملاء وحقق الولاء الكامل للمصرف					
19	تم إعداد دراسات مسحية للمتعاملين لتحديد احتياجاتهم وعقد لقاءات مباشرة معهم لغرض معرفة رغباتهم وتلبيتها.					
20	تهتم الإدارة بشكاوى المتعاملين وتعمل على تذليلها أولاً بأول.					
21	تحقيق الزيادة في رضا المتعاملين هو أحد أهم أهداف المصرف من خلال نظام متكامل لخدمة العملاء ومدى الاستجابة لمتطلباتهم والقدرة على تحقيقها.					
22	تعمل الإدارة بجد إلى وضع الخطط اللازمة لاختصار وقت إنجاز كل خدمة مقدمة إلى المتعاملين وتخفيض كلفتها.					
23	استمرار تعامل العملاء مع المصرف للحصول على الخدمة بجودة عالية مع ارتفاع كلفتها					