مـــدى تطبيق المصـــارف التجاريـــة العاملة في اليمن لمبـــــادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في المصـــارف

« دراســـة تطبيقيـــة»

د. فهمي سعيد محمد

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر العاملين فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع تفاوت مستوى تطبيق تلك المبادئ، من متوسط إلى جيد، وتم وضع التوصيات التي تكفل زيادة فعالية وكفاءة تطبيق هذه المبادئ في المصارف.

المقدمة

يشهد العالم اليوم منافسة شديدة في ظل ظهور التكتلات الاقتصادية، والمنظمات العابرة للقارات، والتطورات التي فرضتها العولمة، على منظمات الأعمال سواءً كانت تقدم السلع أو الخدمات، الأمر الذي انعكس على نوعية ومواصفات الخدمة أو السلعة التي يجب أن تُقدم إلى الأسواق المحلية أو العالمية، وزيادة عدد المنظمات التي تفرض على مورديها تطبيق معايير الجودة في السلع والخدمات، وهذا الأمر بالضرورة قد فرض على المصارف تطبيق معايير ومواصفات الجودة في الخدمات التي تقدمها من أجل البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية واسعة و مفتوحة، ونظراً لما يشكله القطاع المصرفي في اليمن من دور هام وبارز في رفد اقتصاد الدولة بالموارد المالية والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي، فإنه يتطلب من هذه المصارف تطبيق معايير الجودة الشاملة لكي تتمكن من الصمود والاستمرار في لعب هذا الدور المحوري، وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة مدى تطبيق المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها.

1. مشكلة الدراسة

من خلال ما تقدم ، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : "هل يوجد تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية" ؟ وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- أ- هل يوجد تطبيق لمبدأ دعم الإدارة العليا في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟
- ب- هل يوجد تطبيق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟
- ت- هل يوجد تطبيق لمبدأ القيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟
- ث- هل يوجد تسحين مستمر للعمليات في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟
- ج- هل يوجد تطبيق لمبدأ الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟
- ح- هل يتم اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والأنظمة المعلوماتية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟
- خ- هل يوجد تطبيق لمبدأ الاهتمام بالموردين في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟
- د- هل يوجد تطبيق لمبدأ التركيز على العملاء في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

2. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من اتجاه عدد كبير من المنظمات ومنها المصارف في جميع أنحاء العالم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة من حيث الجودة، وبالتالي معرفة المرحلة التي قطعتها المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية نحو تطبيق هذه المبادئ، ثم تقديم مجموعة من المقترحات التي تساهم في تطبيق هذه المعايير.

3. أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسـة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية ، ثم وضع مقترحات لتطبيق هذه المعايير بغرض زيادة وتحسين الخدمات التي تقدمها في مواجهة المصارف الخارجية والعابرة للقارات وبالتالي صمودها في سوق المنافسة.

1. فرضيات الدراسة

أ- لايوجد تطبيق لمبدأ دعم الإدارة العليا في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

ب- لايوجد تطبيق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

ت- لا يوجد تطبيق لمبدأ القيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

ث- لا يوجد تسحين مستمر للعمليات في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

ج- لايوجد تطبيق لمبدأ الموارد البشـرية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

ح- لا يتم اعتماد القرارات بناءً على الحقائق والأنظمة المعلوماتية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

خ- لايوجد تطبيق لمبدأ الاهتمام بالموردين في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

د- لايوجد تطبيق لمبدأ التركيز على العملاء في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

2. منهجية وأداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، بغرض معرفة مدى إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في المصارف، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان مكون من(45)

فقرة تم إعداده بعد الاطلاع على العديد من التجارب والكتب والدراسات ذات الصلة (1)

3. مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة

يضم مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية بما فيهم المدراء والبالغ عددها (15) مصرف تجاري تضمنت المراكز الرئيسية لها.

ب. عينة الدراسة

تم اختيار عينة مكونة من (300) موظف يعملون في المصارف التجارية، باستخدام أسلوب المعاينة الغرضية (Purpose Sample)، ويوضح الجدول رقم (1) عدد الاستبانات الموزعة والمستعادة وأفراد العينة الذين تم اختيارهم

جدول (1)

اختيـار العينـة من موظفي المصارف التجاريـة

م	اسم المصرف	عدد أفراد العينة المطلوبة	عدد الإستبانات الموزعة في المصرف	عدد الإستبانات المستعادة	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل وفقاً للعينة المطلوبة
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	20	30	29	20
2	البنك الأهلي اليمني	20	30	25	20
3	البنك العربي	20	30	22	20
4	يوناتيد بنك(United bank limited)	20	30	28	20
5	كاليون كريديت أجريكول (Calyon Credit Agricole)	20	30	24	20
6	بنك الرافدين	20	30	22	20
7	بنك اليمن الدولي	20	30	30	20
8	بنك اليمن والكويت	20	30	23	20
9	البنك التجاري اليمني	20	30	22	20
10	بنك اليمن والخليج	20	30	25	20
11	بنك اليمن والبحرين الشامل	20	30	28	20
12	بنك قطر الوطني	20	30	25	20
13	بنك سبأ الإسلامي	20	30	26	20
14	بنك التضامن الإسلامي الدولي	20	30	28	20
15	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	20	30	30	20

16	المجموع	300	450	387	300

× الجدول من إعداد الباحث بناء على تقارير البنك المركزي اليمني

4. الدراسات السابقة

أ. دراسة بدرية المعتز عبدالكريم البلبيسي(2)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات التطبيق، إضافة إلى التعرف على طبقة ودرجة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لهذه المصارف، وأثر الثقافة التنظيمية على التطبيق السليم لمفهوم الجودة ، تمثلت أداة الدراسة الإستبيان على كل من الموظفين والمدراء وعملاء المصارف التجارية في الأردن، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها : تبني المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره مع تفاوت مستويات التطبيق لهذه العناصر، وكذا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف التجارية الأردنية بعناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، كما أظهرت الدراسة عدم اختلاف تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية في الأردن "مقاساً بالربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل، كلاً على حدة" باختلاف الثقافة التنظيمية لهذه المصارف.

ب. دراسة صالح محمد كرامة الجريري(3)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية التي تعطيها إدارة المصارف للتسويق الداخلي والعمل على تفعيل وتحسين أساليب التسويق في المصارف، تمثلت أدارة الدراسة في الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها : عدم إعطاء المصارف أهمية كبيرة لتلبية احتياجات ورغبات العاملين، وجود نظام يتسم بالعدالة للحوافز والمكافآت قائم على مستوى الإنجاز، كما يوجد تفويض للمرؤوسين بصلاحيتهم واتخاذ القرارات في المسائل المتعلقة بمشاكل الزبائن، كذلك عدم إعطاء اهتمام للإبداع والابتكار من قبل الإدارة للعاملين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة.

ج. دراسة B.Lewis & A. Smith (4)

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة نطاق الاهتمام بخدمة العملاء، و تقويم جودة الخدمة من منظور مقدمي الخدمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان للعاملين في أحد البنوك البريطانية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن العوامل التي تركز على العميل تتمثل في: زيادة رضا العميل، وأن العميل دائما هو أساس الاستراتيجية المصرفية، وأن هناك تغير مستمر في رغبات العملاء بسبب الجودة ، و تطوير الخدمات المصرفية بما يتلاءم مع احتياجات العملاء؛ إقامة علاقة قوية ومستمرة مع العملاء؛ وأن العوامل التي تركز على الخدمة المصرفية تتمثل في جودة الخدمة، الخدمة

الشخصية، تقديم الخدمة للعميل بأسلوب يقوم على الود والصداقة والاهتمام.

د. دراسة D.Buswell (5)

هدفت الدراسة إلى قياس اتجاهات عملاء المصارف والمؤسسات المالية نحو تقييم جودة الخدمة المقدمة لهم، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المستخدمة في التقويم تتمثل في: المعرفة الوظيفية المتوفرة لدى موظفي المصرف، سلاسة وقدرة الاتصال، خبرة موظفي المصرف ومهاراتهم، تصميم فروع المصرف، قدرة وإمكانية المصرف في تصميم نظام يمكن من خلاله تقديم خدمات تتماشى مع التطورات التكنولوجية والمعلوماتية من خلال عمليات تحويل الأموال وأساليب تمويل التجارة الخارجية وغيرها.

ه. دراسة Moss & S.Richard .C (6)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التعامل والتفاعل بين مقدمي الخدمة والعملاء وشملت (12) عامل من أوجه التعامل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، أي دراسة جودة الخدمة المقدمة ومدى تفاعل العملاء معها، باعتبارها من العوامل الحاسمة في رضا العميل، وقد توصلت الدراسة لبعدين هامين للجودة يتمثل البعد الأول في جودة العرض المقدم والناتج عن : دراسة احتياجات ورغبات العميل وما يتوقعه من المصرف، إضافة إلى تطبيق نظام مراقبة الجودة الفعال وتكييفه وفقا لرغبات العملاء، ويتمثل البعد الثاني في تفاعل العميل مع الجودة والذي يتحقق عن: توصيل المعلومات للعميل في وقتها، و التوجه العقلاني والمفتوح على العملاء، إضافة إلى وجود نظام فعال للتجاوب مع اقتراحات وشكاوي العملاء

4. الإطار النظري للدراسة

أ. مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية (7)

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الجودة بحسب المدارس والرواد الذين بحثوا في مجال الجودة ، ويمكن عرض بعض هذه التعاريف التي تناولها بعض الباحثين في مراجع مختلفة كما يلي :

- يعرفها فينجوم بأنها (الرضا التام للعميل) ، وعرفها كروسبي بأنها :" المطابقة مع المتطلبات" ، ويعرفها ديمنغ بأنها "الدرجة المتوقعة من التناسق والاعتماد التي تناسب السوق بتكلفة منخفضة"، كما يرى جوران بأنها " دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد".

وتبعاً للأراء المتعددة في تناول مفهوم الجودة، تعددت الآراء والاتجاهات أيضاً في تعريف إدارة الجودة الشاملة ويمكن عرض بعض هذه التعاريف كما يلي:

- وفقاً للمعهد الفيدرالي الأمريكي فإنها تعني " أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدى تحسن الأداء"، كما عرفها جوزيف جابلونسك بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل"

كما تعددت التعريفات التي تناولت مفاهيم الجودة والجودة الشاملة بحسب المدارس والاتجاهات فقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية، ووفقاً للتعاريف التي قدمت من قبل العلماء والباحثين فإنه يمكن إجمال هذه التعريفات بأن جودة الخدمات المصرفية تعني " قدرة الخدمة المصرفية على تلبية احتياجات ورغبات العملاء وبالتالي تحقيق إشباع تام لهؤلاء العملاء"

ب. أهمية إدارة الجودة الشاملة

ينتج عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف العديد من الفوائد يمكن عرض أهمها كما يلي:

- تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات
- تقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية.
- زيادة القدرة التنافسية للمصرف وبالتالي زيادة الأرباح
- تحسين سمعة المصرف داخلياً وخارجياً، وبالتالي زيادة ولاء العملاء للمصرف، وانتماء العاملين.

ت. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تختلف مبادئ ومعايير الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى باختلاف المبادئ التي أوردها الرواد والباحثون وهيئات الرقابة على تطبيق الجودة، فمنهم من ذكر سبعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة ومنهم من أوردها في أقل من سبعة، ومنهم من أوردها في أكثر من ذلك، وسيتم تناول أهم المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة في ثمانية مبادئ رئيسية، يمكن عرضها كما يلي:

- مبدأ دعم الإدارة العليا

يعد هذا المبدأ من أهم العوامل التي تساعد على إنجاح عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب من الإدارة العليا أن تكون على قناعة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإعلانها بشكل مكتوب وواضح، والعمل على حشد وتنسيق كافة الموارد بما يتوافق مع إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبدون توفر قناعة الإدارة العليا ودعمها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لايمكن للمصرف أن يحقق تقدم ملموس في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- التخطيط الاستراتيجي

يجب على المدراء في الإدارة العليا للمصارف وضع خطة منهجية ترسم الخطوط العريضة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدءً من إدراج تطبيق الجودة في الخدمة المصرفية ضمن رسالة ورؤية المصرف ووضع الالتزام بالجودة كمبدأ من مبادئ الثقافة التنظيمية للمصرف، ثم صياغة الأهداف الاستراتيجية التفصيلية لخطوات إنجاح الرسالة والرؤية حيث يعتبر هذا المبدأ محدد هام ومرتكز أساسي لإنجاح عملية تطبيق الجودة الشاملة في المصرف.

- **القيادة**

إن نجاح عملية تطبيق الجودة الشاملة يتطلب وجود قادة في المصارف قادرين على توضيح رؤية المصرف نحو تطبيق الجودة وإقناع بقية العاملين باتباعها، وأن يكون هؤلاء القادة قادرين على تفويض الأخرين بصلاحيتهم ومتمكنين من تطوير شبكة اتصالات غير رسمية بجانب الشبكة الرسمية للتأكد من التقدم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من عدمه، كما يتطلب أن يكون هؤلاء القادة قادرين على استخدام الذكاء بجانب القوة في تطبيق القرارات إضافة إلى التزامهم بخطط الجودة التي تم وضعها والإعلان عنها.

- **التركيز على العملاء**

يعتبر رضا العملاء ركيزة أساسية من ركائز نجاح المصرف واستمراره في سوق العمل، و يجب على المصرف أن يضع في قائمة أولوياته أن العميل أهم شخص لدى المصرف والعمل على تلبية واشباع حاجاته ورغباته، من خلال تقديمه خدمات ذات جودة تشبع حاجة ورغبة العميل.

- **التحسين المستمر للعمليات**

يعتبر التحسين المستمر للعمليات مبدأ هام من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث يجب إشراك جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للمصرف من خلال فرق تحسين العمل وبمنهجية تطبيق فعالة وواضحة، كما يجب على المصرف أن يكون سباقاً في تقديم خدمات متطورة وحديثة ليتمكن من تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على عملائه ومركزه المالي، كما يجب أن يهتم بتحسين كل ما يحيط بالخدمة المصرفية ابتداءً من الاهتمام بشكل ومظهر المصرف والعاملين فيه وكذا تقليل وقت انتظار العملاء للحصول على الخدمة، ثم الاهتمام بتطوير الخدمات الثانوية المصاحبة للخدمة الرئيسية مثل القيام بدراسة جدوى لمشاريع العملاء، حتى يتمكن من إنجاح تطبيق الجودة الشاملة في جميع الخدمات التي يقدمها.

- **التركيز على الموارد البشرية**

حتى تتمكن الإدارة المصرفية من إنجاح عملية تطبيق خطط الجودة التي قامت بصياغتها يجب عليها أن تقوم بالاهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر مرتكز أساسي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ابتداء من عملية الاختيار والتعيين، وإعطائهم المقابل المادي الذي يكفل لهم العيش الكريم ويحفزهم نحو بذل مزيد من الجهد والوقت لإنجاح عملية تطبيق الجودة الشاملة وبالتالي نجاح المصرف، إضافة إلى إلحاقهم بالدورات التدريبية ومنحهم الحوافز والمكافأة بشكل عادل ...الخ.

- **اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والمعلومات**

يجب على الإدارة المصرفية تطوير نظام معلوماتي يسهم بتوصيل المعلومات وتحليل البيانات بالشكل الأمثل الذي يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة وبدون توفر تلك الأنظمة لايمكن للإدارة التقدم خطوة واحدة نحو تطبيق الجودة الشاملة، حيث أن القرار الذي يتخذ بناءً على معلومات غير صحيحة يؤدي إلى الفشل على كافة النواحي.

4. تحليل ومعالجة البيانات

من أجل الحصول على نتائج تحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتوافق والدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية) "SPSS " على النحو التالي:

أ. التكرارات باستخدام المتوسطات، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي (MEAN) بغرض التعرف على مدى موافقة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المطروحة عليهم .

ب. بعد حساب المتوسط الحسابي ، تم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح –تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) تحديد الاتجاه باستخدام المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحاور

المتوسط المرجح	المستوى (الاتجاه)
من 1 إلى 1،79	غير موافق بشدة
من 1،80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3،40 إلى 4،19	موافق
من 4،20 إلى 5	موافق بشدة

ج. اختبار (z-test)، لمعرفة صحة أو عدم صحة الفرضيات من خلال تحليل ما إذا كان متوسط أراء أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك على المحاور إجمالاً يختلف إحصائياً عن متوسط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3).

5. مناقشة النتائج واختبار صحة الفرضيات

أ. نتيجة اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية على مايلي " لايوجد تطبيق لمبدأ دعم الإدارة العليا في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية".

تم اختبار الفرضية الأولى من خلال نتائج إجابات السؤال الأول الموجه للموظفين على الفقرات من (Y1إلىY4) باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار z-test كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (3)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات السؤال الأول Z_1 حول تطبيق مبدأ الإدارة العليا

م	رمز الفقرة	الفقرة	المتوسطات	الاتجاه
1	y1	يوجد لدى المصرف خطة للحصول على شهادات معتمدة في تطبيق الجودة مثل الإيزو 9001 2000.	3.6033	موافق
2	y2	يوجد خطة استراتيجية عليا لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	4.3100	موافق بشدة
3	y3	تعتبر الإدارة الجودة مرتكز أساسي لنجاح المصرف	4.7600	موافق بشدة
4	y4	خطط تطبيق الجودة معلنة وواضحة لكل العاملين في المصرف	3.8194	موافق
		إجمالي المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور	4.123175	موافق

× الجدول من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات الأربعة كانت أكبر من المتوسط الحسابي (3) وتندرج ضمن الاتجاهين موافق وموافق بشدة مما يدل على وجود تطبيق جيد لهذا المبدأ.

- بلغ المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور مجتمعة (4.123)، مما يشير إلى الموافقة بالإيجاب على السؤال الأول للدراسة وبالتالي نستنتج أنه يوجد تطبيق لمبدأ دعم الإدارة العليا في المصارف، وبغرض التأكد مما تم التوصل إليه من حيث أن متوسط أراء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الفرضية في الاستبانة يختلف إحصائياً عن متوسط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3) تم استخدام اختبار (Z) عند مستوى معنوية Sig (5%)، حيث بلغت قيمة Z(47.061) وبمستوى معنوية Sig (000.) وكما هو موضح في الجدول أدناه، مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تطبيق لمبدأ دعم الإدارة العليا في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية.

جدول رقم (4)

نتائج اختبار (Z-test) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول الفقرات على المحور الأول

المتوسط	قيمةZ	مستوى الدلالةSIG×
4.123	47.061	000.

× مستوى المعنوية = 5%

ب. نتيجة اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية على ما يلي " لايوجد تطبيق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية".

تم اختبار الفرضية الثانية من خلال نتائج إجابات السؤال الثاني الموجه للموظفين على الفقرات من (Y5إلىY13) باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار z-test كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (4)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات السؤال الثاني Z_2 حول تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي

م	رمز الفقرة	الفقرة	المتوسطات	الاتجاه
1	Y5	يتم ترجمة رسالة المصرف إلى أهداف محددة	3.3167	موافق
2	Y6	يوجد لدى المصرف رسالة واضحة تعبر عن رؤيته وأهدافه	4.2700	موافق بشدة
3	Y7	يتم مراعاة جميع الأطراف ذات المصلحة أثناء صياغة التوجه الاستراتيجي للمصرف	3.2833	محايد
4	Y8	يتم نشر وإعلان التوجه الاستراتيجي للمصرف لجميع العاملين في المصرف	3.2600	محايد
5	Y9	أهداف المصرف دقيقة وقابلة للقياس	3.1500	محايد
6	Y10	أهداف المصرف تتسم بالطموح والواقعية	4.3000	موافق بشدة
7	Y11	أهداف المصرف محددة بتوقيت زمني لإنجازها	3.4733	موافق
8	Y12	يلتزم المصرف بالمصداقية والنزاهة في جميع سياساته وقراراته ومعاملاته داخل وخارج المصرف	3.2233	محايد
9	Y13	يوجد لدى المصرف نظام لمراقبة تطبيق الممارسات الاخلاقية المهنية على كافة المستويات (الالتزام ، الامانة ، التعامل مع الزملاء ، المدراء، حفظ أسرار العملاء)	3.2800	محايد
		إجمالي المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور	3.5063	موافق

× الجدول من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالمحور كانت في أغلبها تميل نحو اتجاه الحياد، ماعدا ثلاث فقرات، حصلت على موافق وموافق بشدة، مما يدل على وجود تطبيق جيد لهذا المبدأ مع الإشارة إلى وجود ضعف في بعض جوانب التتطبيق، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

- **بلغ المتوسـط الحسابي المرجح لفقرات المحور مجتمعة (3.506)، مما يشير إلى الموافقة بالإيجاب على السؤال الثاني للدراسة وبالتالي نستنتج أنه يوجد تطبيق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في المصارف، وبغرض التأكد مما تم التوصل إليه من حيث أن متوسط أراء أفراد عينة الدراسة على**

كل فقرة من فقرات الفرضية في الاستبانة يختلف إحصائياً عن متوسط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3) ، تم استخدام اختبار (Z) عند مستوى معنوية Sig (5%)، حيث بلغت قيمة Z(39.863) وبمستوى معنوية Sig (0.000) وكما هو موضح في الجدول أدناه، مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تطبيق لمبدأ التخطيط الاستراتيجي في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية

جدول رقم (5)

نتائج اختبار (Z-test) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني

المتوسط	قيمةZ	مستوى الدلالةSIG×
3.506	39.863	0.00

× مستوى المعنوية = 5%

ت. نتيجة اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على ما يلي " لايوجد تطبيق لمبدأ القيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية".

تم اختبار الفرضية الثالثة من خلال نتائج إجابات السؤال الثالث الموجه للموظفين على الفقرات من (Y14إلىY16) باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار z-test كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (6)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات السؤال الثالث Z_3 حول تطبيق مبدأ القيادة

م	رمز الفقرة	الفقرة	المتوسطات	الاتجاه
1	Y14	يقوم المدراء بتفويض العاملين في المصرف بكامل صلاحياتهم.	3.0933	محايد
2	Y15	يقوم المدراء في المصرف بتطوير شبكة اتصالات غيررسمية بجانب الشبكة الرسمية للحصول على تقارير بإجراءات التنفيذ للجودة من قبل العاملين	4.0067	موافق
3	Y16	يقدم المدراء في الإدارة العليا نموذج للالتزام بتطبيق الجودة يعمل كحافز للموظفين لبذل المزيد من الجهد في سبيل إنجاح التطبيق	3.2333	محايد
		إجمالي المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور		موافق

× الجدول من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالمحور كانت في أغلبها

تميل نحو اتجاه الحياد، ماعدا ثلاث فقرات، حصلت على موافق وموافق بشدة ، مما يدل على وجود تطبيق جيد لهذا المبدأ مع الإشارة إلى وجود ضعف في بعض جوانب التتطبيق مثل تفويض العاملين بصلاحيتهم، وكما هو مبين في الجدول أعلاه

- بلغ المتوسـط الحسابي المرجح لفقرات المحور مجتمعة (3.444)، مما يشير إلى الموافقة بالإيجاب على السؤال الثالث للدراسة وبالتالي نستنتج أنه يوجد تطبيق لمبدأ القيادة الاستراتيجية في المصارف، وبغرض التأكد مما تم التوصل إليه من حيث أن متوسط أراء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الفرضية في الاستبانة يختلف إحصائياً عن متوسط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3) ، تم استخدام اختبار (Z) عند مستوى معنوية Sig (5%)، حيث بلغت قيمة Z(20.854) وبمستوى معنوية Sig (.000) وكما هو موضح في الجدول أدناه، مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تطبيق لمبدأ القيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية

جدول رقم (7)

نتائج اختبار (Z-test) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث

المتوسط	قيمةZ	مستوى الدلالةSIG×
3.444	20.854	.000

مستوى المعنوية = 5%

ث. نتيجة اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية على ما يلي " لايوجد تحسين مستمر للعمليات في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية".

تم اختبار الفرضية الرابعة من خلال نتائج إجابات السؤال الرابع الموجه للموظفين على الفقرات من (y17 إلى y23) باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار z-test كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (8)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات السؤال الرابع Z_4 حول تطبيق مبدأ التحسين المستمر للعمليات

م	رمز الفقرة	الفقرة	المتوسطات	الاتجاه
1	Y17	يوجد لدى المصرف خطط معلنة لعمليات التحسين وجدولة العمليات	3.1800	محايد
2	Y18	يوجد لدى المصرف فرق عمل لتحسين العمليات	3.0800	محايد

3	Y19	يقوم المصرف بمراجعة الخدمات التي يقدمها وتسحينها بالموازاة مع التطور الحاصل في بيئة العمل المصرفية	3.8733	موافق
4	Y20	يستخدم المصرف النماذج والطرق الإحصائية لحل مشاكل الجودة	3.1767	محايد
5	Y21	يتم تشكيل حلقات جودة لمناقشة مشاكل العمل في إدارات المصرف	3.1067	محايد
6	Y22	يوجد في المصرف نظام للمواصفات والمقاييس	3.2633	محايد
7	Y23	يؤمن المصرف بسياسية الابتكار والتطوير في تقديم خدمات جديدة	4.0100	موافق
إجمالي المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور			3.3843	محايد

× الجدول من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالمحور كانت في أغلبها تميل نحو اتجاه الحياد، ماعدا فقرتان، حصلت على موافق، مما يدل على وجود تطبيق متوسط لهذا المبدأ مع الإشارة إلى وجود ضعف في بعض جوانب التتطبيق، كما هو موضح بالجدول أعلاه.

- بلغ المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور مجتمعة (3.384)، مما يشير إلى الموافقة بالإيجاب على السؤال الرابع للدراسة وبالتالي نستنتج أنه يوجد تطبيق لمبدأ التحسين المستمر للعمليات في المصارف، وبغرض التأكد مما تم التوصل إليه من حيث أن متوسط أراء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الفرضية في الاستبانة يختلف إحصائياً عن متوسط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3)، تم استخدام اختبار (Z) عند مستوى معنوية Sig (5%)، حيث بلغت قيمة Z(27.343) وبمستوى معنوية Sig (0.000) وكما هو موضح في الجدول أدناه، مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تحسين مستمر للعمليات في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار (Z-test) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الرابع

المتوسط	قيمةZ	مستوى الدلالةSIG×
3.384	27.343	0.000

× مستوى المعنوية = 5%

ج. نتيجة اختبار الفرضية الخامسة

تنص الفرضية على ما يلي " لايوجد تطبيق لمبدأ الموارد البشرية في المصارف التجارية

العاملة في الجمهورية اليمنية".

تم اختبار الفرضية الخامسة من خلال نتائج إجابات السؤال الخامس الموجه للموظفين على الفقرات من (y24 إلى y36) باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار z-test كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (10)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات السؤال الخامس Z_5 حول تطبيق مبدأ الموارد البشرية

م	رمز الفقرة	الفقرة	المتوسطات	الاتجاه
1	Y24	يحدد المصرف بشكل علني وواضح المعايير والمؤهلات والاجراءات المتعلقة باختيار الموظفين	4.0100	موافق
2	Y25	يحدد المصرف المهام والواجبات المناطة بكل موظف حسب تخصصه ومؤهلاته العلمية ويضع الشخص المناسب في المكان المناسب	4.0067	موافق
3	Y26	يقوم المصرف بتقويم فاعلية موارده البشرية عن طريق تقييم ادائهم بانتظام.	4.0033	موافق
4	Y27	يتوفر لدى المصرف العدد الكافي من العاملين الفنيين والمهنيين ذوي الخبرة والكفاءة في الادارات المساندة والخدمية	4.0167	موافق
5	Y28	يوجد للمصرف سياسة واضحة تجاه استقطاب عمال من ذوي الاختصاص والمهارات العالية.	3.9900	موافق
6	Y29	يتم تقديم الأجور العادلة لجميع العاملين	3.1500	محايد
7	Y30	يتم منح المكافآت والحوافز بناءً على تقارير الإنجاز والأداء.	3.2533	محايد
8	Y31	يتم إلحاق العاملين في المصرف بدورات تدريبية متخصصة في مجال الجودة ورفع الأداء.	3.0867	محايد
9	Y32	يتم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بشكل عادل من قبل الإدارة.	3.2000	محايد
10	Y33	يقوم المصرف بإجراء ورش عمل بغرض نشر ثقافة الجودة والتأكيد على تطبيقها.	3.1433	محايد
11	Y34	يتم توفير بيئة صحية أمنة للعاملين في المصرف	3.1867	محايد
12	Y35	يقدم المصرف خدمة التأمين الصحي للعاملين	3.1633	محايد
13	Y36	يتم إشراك الموظفين ضمن فرق العمل	3.2441	محايد
		إجمالي المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور	3.4956	موافق

× الجدول من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن ست فقرات من عبارات المحور كانت ضمن الاتجاه موافق بينما سبع فقرات كانت ضمن الاتجاه محايد، مما يدل على وجود تطبيق جيد لهذا المبدأ مع الإشارة إلى ضعف في بعض جوانب التتطبيق كما هو موضح بالجدول أعلاه.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور مجتمعة (3.496)، مما يشير إلى الموافقة بالإيجاب على السؤال الخامس للدراسة وبالتالي نستنتج أنه يوجد تطبيق لمبدأ الموارد البشرية في المصارف، وبغرض التأكد مما تم التوصل إليه من حيث أن متوسط أراء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الفرضية في الاستبانة يختلف إحصائياً عن متوسط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3)، تم استخدام اختبار (Z) عند مستوى معنوية Sig (5%)، حيث بلغت قيمة Z(34.061) وبمستوى معنوية Sig (0.000) وكما هو موضح في الجدول أدناه، مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تطبيق لمبدأ الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية.

جدول رقم (11)

نتائج اختبار (Z-test) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الخامس

المتوسط	قيمةZ	مستوى الدلالةSIG×
3.496	34.061	0.000

مستوى المعنوية = 5%

ح. نتيجة اختبار الفرضية السادسة

تنص الفرضية على ما يلي " لا يتم اعتماد القرارات بناءً على الحقائق والأنظمة المعلوماتية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية ".

تم اختبار الفرضية السادسة من خلال نتائج إجابات السؤال السادس الموجه للموظفين على الفقرات من (y37 إلىy38) باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار z-test كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (12)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات السؤال السادس Z_6 حول اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والأنظمة المعلوماتية

م	رمز الفقرة	الفقرة	المتوسطات	الاتجاه
1	Y37	تعتمد الإدارة على نظام معلومات لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.6767	موافق
2	Y38	يوجد لدى المصرف نظام معلومات يختص بدراسة البيئة الخارجية والداخلية للمساعدة في اتخاذ القرارات	3.7633	موافق
		إجمالي المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور	3.72	موافق

× الجدول من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن عبارات المحور كانت ضمن الاتجاه موافق، مما يدل على وجود تطبيق جيد لهذا المبدأ وإن كان هناك ضعف في بعض جوانب التتطبيق كما هو موضح بالجدول أعلاه.

بلغ المتوسـط الحسابي المرجح لفقرات المحور مجتمعة (3.72)، مما يشير إلى الموافقة بالإيجاب على السؤال السادس للدراسة وبالتالي نستنتج أنه يتم اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والأنظمة المعلوماتية .

وبغرض التأكد مما تم التوصل إليه من حيث أن متوسط أراء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الفرضية في الاستبانة يختلف إحصائياً عن متوسط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3) ، تم استخدام اختبار (Z) عند مستوى معنوية Sig (5%)، حيث بلغت قيمة Z(17.697) وبمستوى معنوية Sig (.000) وكما هو موضح في الجدول أدناه، مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يتم اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والأنظمة المعلوماتية في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار (Z-test) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور السادس

المتوسط	قيمةZ	مستوى الدلالةSIG×
3.72	17.697	000.

مستوى المعنوية = 5%

خ. نتيجة اختبار الفرضية السابعة

تنص الفرضية على ما يلي " لايوجد تطبيق لمبدأ الاهتمام بالموردين في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية".

تم اختبار الفرضية السابعة من خلال نتائج إجابات السؤال السابع الموجه للموظفين على الفقرات من (y39 إلىy40) باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار z-test كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (14)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات السؤال السابع Z_7 حول مبدأ الاهتمام بالموردين

م	رمز الفقرة	الفقرة	المتوسطات	الاتجاه
1	Y39	يتم اعتماد الجودة في الطلبيات بدلاً من السعر المنخفض	3.9833	موافق
2	Y40	يحتفظ المصرف بعلاقات جيدة مع الموردين	4.8800	موافق بشدة
		إجمالي المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور	4.43165	موافق بشدة

× الجدول من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن عبارات المحور جاءت ضمن المحورين موافق وموافق بشدة، مما يدل على وجود تطبيق جيد لهذا المبدأ كما هو موضح بالجدول أعلاه.

بلغ المتوسـط الحسابي المرجح لفقرات المحور مجتمعة (4.432)، مما يشير إلى الموافقة بالايجاب على السؤال السابع للدراسة وبالتالي نستنتج أن المصارف التجارية في اليمن تقوم بتطبيق مبدأ الاهتمام بالموردين، وبغرض التأكد مما تم التوصل إليه من حيث أن متوسط أراء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الفرضية في الاستبانة يختلف إحصائياً عن متوسط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3) ، تم استخدام اختبار (Z) عند مستوى معنوية Sig (5%)، حيث بلغت قيمة Z(73.161) وبمستوى معنوية Sig (.000) وكما هو موضح في الجدول أدناه، مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يتم تطبيق مبدأ الاهتمام بالموردين في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار (Z-test) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور السابع

المتوسط	قيمةZ	مستوى الدلالةSIG×
4.432	73.161	000.

× مستوى المعنوية = 5%

د. نتيجة اختبار الفرضية الثامنة

تنص الفرضية على ما يلي " لايوجد تطبيق لمبدأ التركيز على العملاء في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية ".

تم اختبار الفرضية الثامنة من خلال نتائج إجابات السؤال الثامن الموجه للموظفين على الفقرات من (Y45 to Y41) باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار z-test كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (16)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات السؤال الثامن Z8 حول تطبيق مبدأ التركيز على العملاء

م	رمز الفقرة	الفقرة	المتوسطات	الاتجاه
1	Y41	يتم استقبال طلبات وتساؤلات العملاء والرد عليها	4.4667	موافق بشدة
2	Y42	يتم استقبال شكاوي العملاء وحلها أول بأول	4.4200	موافق بشدة
3	Y43	يتم التواصل مع العملاء في المناسبات والأحداث الهامة	4.4467	موافق بشدة
4	Y44	يتم أخذ أراء وانطباعات العملاء عن المنتجات التي يقدمها المصرف	4.4933	موافق بشدة
5	Y45	يتم تلبية احتياجات ورغبات العملاء وكسب رضاهم	4.5467	موافق بشدة

إجمالي المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور	4.47466	موافق بشدة

× الجدول من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن فقرات المحور كانت ضمن الاتجاه موافق بشدة، مما يدل على وجود تطبيق جيد لهذا المبدأ كما هو موضح بالجدول أعلاه.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح لفقرات المحور مجتمعة (4.475)، مما يشير إلى الموافقة بالإيجاب على السؤال الثامن للدراسة وبالتالي نستنتج أنه يوجد تطبيق لمبدأ التركيز على العملاء في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية، وبغرض التأكد مما تم التوصل إليه من حيث أن متوسط أراء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الفرضية في الاستبانة يختلف إحصائياً عن متوسط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3) ، تم استخدام اختبار (Z) عند مستوى معنوية Sig (5%)، حيث بلغت قيمة Z(83.695) وبمستوى معنوية Sig (0.000) وكما هو موضح في الجدول أدناه، مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تطبيق لمبدأ التركيز على العملاء في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار (Z-test) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثامن

المتوسط	قيمةZ	مستوى الدلالةSIG×
4.475	83.695	0.000

× مستوى المعنوية = 5%

من خلال النتائج السابقة يمكن وبشكل عام الوصول إلى أن المصارف التجارية العاملة في اليمن تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبشكل جيد مع وجود قصور في بعض الجوانب ، مما يدل على رفض فرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية في اليمن تقوم بتطبيق مبدأ الإدارة العليا وبشكل جيد.
2. توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية في اليمن تقوم بتطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وبشكل جيد مع وجود ضعف في بعض جوانب التطبيق.
3. توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية في اليمن تقوم بتطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية وبشكل جيد مع وجود ضعف في بعض جوانب التطبيق.

4. توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية في اليمن تقوم بتطبيق مبدأ التحسين المستمر للعمليات وبشكل متوسط مع وجود ضعف في بعض جوانب التطبيق.
5. توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية في اليمن تقوم بتطبيق مبدأ الموارد البشرية وبشكل جيد مع وجود ضعف في بعض جوانب التطبيق.
6. توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية في اليمن تقوم بتطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق ونظم المعلومات وبشكل جيد مع وجود ضعف في بعض جوانب التطبيق.
7. توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية في اليمن تقوم بتطبيق مبدأ الاهتمام بالموردين وبشكل جيد مع وجود ضعف في بعض جوانب التطبيق.
8. توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية في اليمن تقوم بتطبيق مبدأ الاهتمام بالعملاء وبشكل جيد مع وجود ضعف في بعض جوانب التطبيق.
9. بينت نتائج الدراسة إجمالاً أن المصارف التجاريـة في اليمن تقوم بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وبشكل جيد مع وجود نقاط ضعف في بعض جوانب تطبيق تلك المبادئ.

ثانياً: التوصيات

1. يجب على المصارف التجارية بذل مزيد من الجهد في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، خصوصاً فيما يتعلق بمبدأ التحسين المستمر للعمليات، والتوجه بالموردين، وكذا زيادة فعالية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، والتركيز على الموارد البشرية بشكل كبير حيث تعتبر مرتكز أساسي لنجاح عملية التطبيق.
2. توصي الدراسة الباحثين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات وخصوصاً فيما يتعلق بمدى إدراك العملاء لجودة الخدمة المصرفيـة.

قائمة المراجع

1. ـــ لمى فيصل اسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

- المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة،مصر،2002.
- غادة زكريا صادق، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،مصر،1997.
- زيدان محمد و قورين حاج قويدر، جامعة 20أوت55سكيكدة–المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول "الجودة و التميز في منظمات الأعمال،8-7 مايو-2007

2. البلبيسي بدرية المعتز عبدالكريم، إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000م.
3. الجريري صالح محمد كرامة، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا،2006.
4. Lewis Barbare.R & Smith Anne .M، Customer Care in Financial service Organizations، International of bank Marketing ، Vol 7، N°5 ، PP: 13 – 22
5. Buswel .D، Measuring the quality of in branch Customer service، International of bank Marketing، Vol 2، N°1 ، PP: 26- 40.
6. Moss. C.D& Soon.R ، Customer Satisfaction – the key to successful and legally unfettered trading- European journal of Marketing ، Vol 19، N: 6 ، Paris ، 1985 ، P : 5
7. - مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان ، 2006.

- خيضر كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى عمان، 2000.
- محمد ماجد خشبة، الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات، سلسلة اجتماعات الخبراء، المعهد العربي للتخطيط، الكويت،العدد 15، 2005.