

## The impact of quality management in job performance (field study of employees in Al-jumhouria Bank – Al- Wahda Bank in Ajdabiya

Mari Abdulsalam Hassan Saad<sup>1\*</sup>, Faraj Salem Gaballa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Management, Faculty of Economics and Political Science, Al-Wahat, University of Benghazi, Libya.

<sup>2</sup> Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, University of Derna, Libya.

Email: [mari.saad@uob.edu.ly](mailto:mari.saad@uob.edu.ly)

### أثر إدارة الجودة على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية للموظفين بمصرف الوحدة ومصرف الجمهورية بمدينة اجدابيا

مرعي عبدالسلام حسن سعد<sup>1\*</sup>، فرج سالم جاب الله صالح<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية الواحات ، جامعة بنغازي، ليبيا

<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة درنة، ليبيا

Received: 22-08-2025	Accepted: 25-10-2025	Published: 15-11-2025
	Copyright: © 2025 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license ( <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/</a> ).	

#### Abstract

The study aims to identify the impact of quality management in job performance in Al-jumhouria Bank – Al- Wahda Bank , Ajdabiya. The study adopted the inductive approach (descriptive and analytical) THE data were collected by a questionnaire and distributed to a random sample of(52) employee . The data were statistically analyzed using the statistical package (SPSS). and also, the testing of hypotheses using path analysis using the AMOS program.

The study reached a number of results, the most important of which are the following:  
The results of the study showed that there is a positive correlation between the quality management in job performance, The results of the study showed that there are no statistically significant differences in the opinions of the sample of the study on job performance in Islamic banks operating in Libya, which is related to gender, age, and scientific qualification.  
In light of the findings of the study, a number of recommendations were made, the most important being the following:

Enhance the working environment in banks with the practices of quality management, by enhancing their culture among all working personnel. And realizing the great benefits that result from its commitment.

**Keywords:** Quality Management, Job Performance, Customer Satisfaction, Managerial Leadership.

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الجودة على الأداء الوظيفي في المصارف العاملة بمدينة اجدابيا (مصرف الوحيدة – مصرف الجمهورية) من وجهة نظر الموظفين. وقد تمثلت متغيرات الدراسة في إدارة الجودة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة: استخدم المنهج الوصفي ، وذلك من خلال اعداد استبانة مكونة من (42) فقرة ، موزعة على ستة مجالات ، و تكونت عينة الدراسة من (52) موظف بمصرف الوحيدة – مصرف الجمهورية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. تم اخضاع البيانات للجمع والتحليل وكذلك اختبار الفرضيات باستخدام تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS المدعوم من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها ما يلي: اظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة الجودة والأداء الوظيفي في المصارف قيد الدراسة، كذلك بينت نتائج الدراسة انه لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية في آراء العينة حول الأداء الوظيفي في المصارف قيد الدراسة والتي تتعلق بالجنس والعمر والمؤهلات العلمية.

في ضوء نتائج الدراسة ، تم تقديم عدد من التوصيات اهمها مايلي:

تعزيز بيئة العمل في المصارف بمفهوم ادارة الجودة من خلال تعزيز ثقافتها بين جميع الموظفين وتحقيق الفوائد الناجمة عن التزامها. كذلك انشاء ندوات ومؤتمرات متخصصة حول إدارة الجودة وانظمتها بفاعلية في المصارف.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة الجودة ، الأداء الوظيفي، رضا العملاء، القيادة الإدارية.

### المقدمة

تُعد إدارة الجودة أداة استراتيجية فعالة لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء الوظيفي في مختلف المؤسسات، خاصة تلك العاملة في القطاع المصرفي، الذي يعتبر أحد الأعمدة الأساسية للاقتصاد الوطني في ليبيا. ومع التحديات المتزايدة التي تواجه المصارف التجارية، بما في ذلك المنافسة الشديدة، وتحقيق رضا العملاء، والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة، أصبح من الضروري التركيز على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي. يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير إدارة الجودة على الأداء الوظيفي في المصارف العاملة بمدينة اجدابيا، وبالتحديد مصرف الوحيدة ومصرف الجمهورية. يعالج البحث قضية أساسية تتعلق بكيفية مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك رضا العملاء، تدريب وتأهيل الموظفين، التركيز على تحسين الجودة، مشاركة الموظفين، والقيادة الإدارية، في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المصارف.

تمثل البيئة المصرفية في ليبيا مجالاً حيوياً للتطوير والتحسين، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجهها البلاد، والتي تستدعي تعزيز الكفاءة والأداء المؤسسي. ومن هنا تأتي أهمية البحث، حيث يسلط الضوء على العلاقة بين إدارة الجودة، كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي، كمتغير تابع، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على منهج وصفي تحليلي، يجمع بين التحليل النظري والعملي.

استندت الدراسة إلى توزيع استبيان مكون من مجموعة من المحاور لقياس آراء الموظفين حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي. وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (52) موظفاً في مصرف الوحيدة ومصرف الجمهورية بمدينة اجدابيا، وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتقدمة مثل AMOS و SPSS ، مما أتاح إمكانية اختبار الفرضيات واكتشاف العلاقات السببية بين المتغيرات المدروسة.

تُظهر الدراسة أهمية إدارة الجودة كعامل محوري لتحسين الأداء الوظيفي، من خلال تحسين بيئة العمل، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتحقيق رضا العملاء. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة كونها تسلط الضوء على قطاع حيوي في الاقتصاد الليبي، وقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المصارف.

تُعد هذه الدراسة إضافة علمية للبحوث المتعلقة بإدارة الجودة والأداء الوظيفي، حيث تقدم نموذجاً عملياً يمكن تطبيقه في المصارف الليبية لتحقيق التميز المؤسسي. ونأمل أن تسهم نتائجها في تعزيز ثقافة الجودة وتحسين الأداء الوظيفي بما يدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا.

**مشكلة البحث:**

انطلاقاً من الأهمية المتزايدة بقطاع المصارف التجارية في ليبيا، ونظرأً لتعليمات جهاز الرقابة الإدارية بدولة ليبيا لسنة 2015، وما يواجهه هذا القطاع من تحديات وحدة منافسة، وسعيه للوصول إلى التميز في الأداء، ورفع مستوى الخدمات المصرفية المقدمة، من أجل إرضاء العملاء، وتحقيق المكاسب والأرباح. لذا تسعى هذا الدراسة إلى بيان تأثير فاعلية إدارة الجودة الشاملة في الإداء الوظيفي للمصارف العاملة في مدينة اجدابيا، حيث يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة عدد من التساؤلات وهي كالتالي :

- 1- ما مدى تأثير إدارة الجودة على الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا من وجهة نظر المبحوثين؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية من وجهة نظر المبحوثين؟

**منهج الدراسة**

قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى تعميق الحقائق ونشرها للأخرين، أي مساراً يتم فيه تحليل وتفسير مضامين مبادئ إدارة الجودة ، والاداء الوظيفي.

**أهداف الدراسة:**

أن الهدف الرئيسي للدراسة هو دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة وأثرها على الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية بمدينة اجدابيا، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال مايلي :

- 1- التعرف على المضامين الفكرية والنظرية لكل من إدارة الجودة والإداء الوظيفي .
- 2- محاولة تشخيص مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية في مدينة اجدابيا.
- 3- تقييم أثر ادارة الجودة بمصرف الوحدة ومصرف الجمهورية في مدينة اجدابيا.
- 4- تشخيص مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة على الإداء الوظيفي
- 5- تقديم التوصيات بناءً على نتائج الدراسة، بما يؤدي إلى تعزيز الدور الذي يلعبه تبني تطبيق ادارة الجودة على الاداء الوظيفي.

**أهمية الدراسة:**

- 1- أهمية المتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة، فأهمية إدارة الجودة فلسفية لتحديد الأداء الوظيفي، والذي يعد كبوصلة للأداء المميز.
- 2- الآثر الذي يتزكيه تطبيق مبادئ إدارة الجودة على الأداء الوظيفي للمصارف على الأمد الطويل، والذي يسهم في تحقيق النجاح المنظمي المنشود.
- 3- يعد قطاع المصارف التجارية من أهم القطاعات الخدمية العاملة في ليبيا ، لما له دور بارز في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني في البلاد من خلال توفير الاموال الازمة للاستثمار ، وتقديم سائر الخدمات المصرفية ، ومن هنا فإن أي تحسن يطرأ على أداء هذه المصارف سيساهم في دعم الاقتصاد الوطني في ليبيا بشكل فعال.

**فرضيات الدراسة:****الفرضية الرئيسية الصفرية للدراسة:**

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة على الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا وينتفيق من هذه الفرضية الفرضيات الصفرية الفرعية الآتية:
- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرضاء العملاء على الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا .
  - 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين على الأداء مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا.
  - 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين على الأداء الوظيفي مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا.
  - 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على تحسين الجودة على الأداء مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا.
  - 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا.

**حدود الدراسة**

- الحدود العلمية: حيث سيتم دراسة المتغير المستقل (إدارة الجودة) و المتمثل في (ارضا العملاء، مشاركة الموظفين، التدريب والتأهيل، تحسين الجودة، القيادة الإدارية) و دراسة المتغير التابع (الاداء الوظيفي).
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالمصارف مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا
- الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة من شهر أبريل إلى شهر أغسطس.
- الحدود البشرية: يتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا.

**محددات الدراسة:**

وأجتهدت هذه الدراسة بعض الصعوبات والمعوقات والتي يمكن إجمالها بما يلي :

- 1- إن دقة نتائج هذه الدراسة متوقفة بمدى تعاون أفراد عينة الدراسة في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا .
- 2- ندرة الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة .

**التعريفات المفاهيمية :**

- **الأداء الوظيفي:** السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له، متاثراً باستعداد وقدرات الموظف وبالبيئة التنظيمية المحيطة به.(أبوسلطان، 2011)
- **إدارة الجودة :** لقد اختلف الكثير حول إبراز تعريف محدود لإدارة الجودة الشاملة، لذلك يرى الباحث أن تعريف (Jean Brihman 2000) هو الأقرب من ناحية البحث وهو عبارة عن نظام الإدارة يعتمد على الموارد البشرية، والذي يسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة وأقل جهد.
- **القيادة الإدارية:** يشير مفهوم القيادة إلى التأثير في أفكار ومشاعر وسلوكيات الآخرين، إما تأثيراً مباشراً (من خلال التخاطب) ويطلق عليها القيادة المباشرة، وإما تأثير غير مباشراً (من خلال المؤلفات والمختارات) ويطلق عليها القيادة غير المباشرة.(زكي،1998)

**إدارة الجودة:**

تم تعريف إدارة الجودة بإنها طريقة للتحسين المستمر للاداء في جميع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك بأخذ مقدار الموارد البشرية والمالية المتاحة" (الخلف، 1997)، بينما يرى آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي التزام وإشراك لكل من الإدارة و العاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات المستهلك أو تجاوز تلك التوقعات هي التزام وإشراك لكل من الإدارة و العاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات المستهلك أو تجاوز تلك التوقعات (Tunks,1992)، أما جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) فقد أورد التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة أنها " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل" (جابلونسكي، 1996).

وبناءً على ما تقدم، وانسجاماً مع أهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل في قطاع المصارف، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتطابق جهود جميع العاملين في المصرف على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات المصرفية والإبداع في مناحي العمل كافة، وبما يضمن الوصول إلى الأداء التنظيمي المتمييز

التركيز على رضا العميل وتأثيره على الأداء الوظيفي العميل هو الشخص الذي ارتبط بعلاقة مالية أو تجارية أو خدماتية يؤديها أو يأخذها من جهة معينة سواء أكانت من شخص أو من شركة أو مصرف أو تاجر. غالباً ما تأخذ صفة الاستمرار والتكرار في التعامل، هذا هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في التسويق، التوجه نحو العميل يعني : بأن تستثمر المصرف وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء (الوادي 2011).

إن معرفة احتياجات العملاء وتحديدها، ومحاولته إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم، والمحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد والأذن بآراء العملاء عند تطوير أو خلق خدمات جديدة، حيث إن بناء علاقة حية ومتقدمة مع العملاء والحفاظ عليها بشكل مستمر يمد المصرف بمعلومات قد تستخدم في تصميم الخدمات، وذلك من خلال توضيح رغبات العملاء والتعرف عليها بشكل أفضل (البدري ، 1999).

**التركيز على التحسين المستمر للعمليات المصرفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي**

في عملية التحسين من الضروري وجود خطة عمل لتصحيح جميع الأخطاء الروتينية التي تعرف تقديم الخدمة، وتجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة الخدمات المصرفية. يقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المصرف، من خلال قيام المصارف بتحليل عمليات العمل، ومراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة

ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليل دورات العمليات الكثيرة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليل دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات، وإلغاء دورات العمل الضائعة، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة (جوران ، 1993).

#### التركيز على تلبية احتياجات العاملين وتاثيره على الاداء الوظيفي :

يعتمد نجاح المصادر في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات العاملين لديها، كما ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة، حيث تحتاج المصادر إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم، والتدريب، وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمر، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، والتدريب داخل العمل، وتدوير العمل، والدفع بناءً على الكفاءة كوسائل لتدريب وتنمية القوى العاملة. (مصطففي ، 2003).

يبرز التركيز على العاملين بالاهتمام بالعديد من الجوانب أهمها: التدريب والتحفيز، وبعد تدريب العاملين وتأهيلهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إذ ينظر إلى التدريب والتأهيل المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات العاملين كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، ويحتل التدريب أهمية متغيرة لأنها سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة العاملين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (العاوبي، 2005). وهذا يؤكد أن نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الاهتمام بإكساب المديرين والعاملين في المصادر المهمات الالزامه .

#### القيادة الإدارية :

القيادة عملية إنسانية تحفز العاملين نحو تحقيق أهداف التنظيم، فهي ليست خاصية شخصية، ولكنها نتاج مركب معقد من القائد، وجماعة العمل، وظروف التنظيم، وتستهدف تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وامكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه (السلمي، 1987) ويصعب تحديد مفهوم القيادة لارتباطها بالعديد من العلوم الاجتماعية التي تحاول فهم طبيعة القيادة ووظيفتها. ومع ذلك يتقد علماء النفس والاجتماع على "أن القيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة يؤدي إلى توجيه أفراد الجماعة لبذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق هدف معين" (درويش، 1995).

ذلك تعتبر القيادة هي الأساس في كافة المنظمات حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقاعدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وبهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز(العلي، 2008).

#### الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على انه السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المرجو من المنظمة على المدى الطويل متأثراً باستعداد وقدرات الموظف وبالبيئة التنظيمية المحيطة به وكذلك بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونط الإشراف والظروف المادية للعمل وأيضاً متطلبات وتحديات الوظيفة وكذلك الجمهور متلقى الخدمة (أبو سلطان، 2011). وهو سلوك وظيفي هادف لايظهر نتيجة قوى او ضعوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (الشريف، 2013).

#### عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وقد أجمع كل من (درة والصياغ، 2008)، و (الفايدى، 2008)، و (السکران، 2004) على أن عناصر الأداء الوظيفي هي :

- 1- كفايات الموظف : ويقصد بها المعلومات المكتسبة ومهاراته واتجاهاته وقيمه.
  - 2- المتطلبات الوظيفية : ويقصد بها المهام المكلف بها والمسؤوليات أو الادوار التي يتطلبها عمل من الاعمال أو وظيفة من الوظائف .
  - 3- بيئة التنظيم : وت تكون من البيئة (الداخلية والخارجية).
  - 4- نوعية العمل : و تتمثل في مدى مайдركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بأقل الأخطاء.
  - 5- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
  - 6- المثابرة والوثق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- الدراسات السابقة:
- 1- دراسة (أبو زياد 2012) : إدارة الوقت والجودة الشاملة وآثارهما في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة م ن المصادر التجارية الفلسطينية، أجريت هذه الدراسة في المصادر التجارية العاملة في قطاع غزة فلسطين وهدفت الدر

اسة إلى التعرف على مدى طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثارها في الأداء الوظيفي في المصارف التجارية في قطاع غزة، حيث أفراد العينة تتكون من (114) مديرًا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أن جميع مصارف عينة الدراسة تطبق وتهتم بأبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم، كما يوجد أثر ذو دلالة احصائية نحو مستوى فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي تتصف بدرجة عالية من الإيجابية كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مع بعضهما والأداء الوظيفي. ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث هو ضرورة ترسیخ الوعي والثقافة لدى أفراد العينة بأهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل وهادف.

2- دراسة (عياش ، 2008): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى تسلیط الضوء على أثر تطبيق المصارف الإسلامية في غزة لمفهوم إدارة الجودة ومستويات ذلك التطبيق وكذلك التعرف على عناصر إدارة الجودة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف، بلغ حجم العينة باستخدام أسلوب الحصر الشامل (82) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن المصارف الإسلامية تتبنى مفهوم إدارة الجودة وأن جميع عناصر إدارة الجودة تؤثر على الأداء المؤسسي وأن ممارسات إدارة الجودة الجيدة تتعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي وأوصت الدراسة على تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين لمناهج تطبيق إدارة الجودة خلال عقد الدورات التدريبية وكذلك تعزيز مستوى تطبيق إدارة الجودة.

3- دراسة (الحلاية، 2013): أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن". دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى مجتمع الدراسة يتكون من مديرى ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى وبالنسبة لعدد العاملين (150) موظف، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين كما أوصى الباحث على ضرورة تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين.

4- دراسة (الشريفي، 2018): أثر المسألة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة ،

أجريت هذه الدراسة بالجامعة الإسلامية، فلسطين. وهدفت الدراسة إلى التعرف على المسائل الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة حيث تم اختيار عينة قوامها (320) موظفاً، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توطيد علاقات جيدة مع العاملاء من خارج الوزارة بطريقة احترافية وكذلك وجود مفهوم المسألة وعلاقتها لدى العاملين في الوزارة. وأوصى الباحث بتنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المسألة الحديثة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات العمل والإنجاز .

5- دراسة (عطية، 2013): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المعنية. دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجمع مع الدراسة (61) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين وكذلك توصلت الدراسة إلى ارتفاع نسبة الوعي لدى الموظفين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والتي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وأوصى الباحث بالعمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل دائم ومستمر.

#### أداة الدراسة (الاستبانة: Questionnaire)

اعتمدت الدراسة على الأسلوب القياسي الإداري المستند على مقياس (Likert) الخماسي لقياس مواقف أفراد وحدة المعاينة والتحليل. وبناءً عليه، تم بناء مقياس الدراسة الحالية (الاستبانة) بالإعتماد على مقاييس، خضع بعضها للإختبار وبعضها مطورة، وبالاسترشاد بخصائص متغيرات الدراسة الحالية، ويجمع بين الاستعارة الكلية والجزئية لفقرات القياس والتكييف والتعدل لفقرات أخرى، وكذلك الحذف والإضافة وبما ينسجم مع بنية المصارف محل الدراسة والبيئة الليبية بشكل عام. ووصولاً لتحديد مؤشرات قياس متغيرات الدراسة الحالية، قام الباحث بالتحري والبحث في المراجع والمصادر والدراسات المتخصصة في متغيرات الدراسة. وقد احتوت الاستبانة على ثلاثة أقسام من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول : يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث اشتمل هذا القسم على أربعة فقرات هي: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: المتغير المستقل يتضمن هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة مجتمعه إدارة الجودة الشاملة ، حيث تم قياسه من خلال خمسة أبعاد رئيسية. وهي (إرضاء لعملاء، مشارك الموظفين، التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين، التركيز على تحسين الجودة، القيادة الادارية ) وقد شملت على (32) فقرة وهي كالتالي :

## عدد فقرات وترتيب فقرات أبعاد متغير إدارة الجودة

ادارة الجودة	ارضاء العملاء	مشاركه الموظفين	التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين	التركيز على تحسين الجودة	القيادة الإدارية
عدد الفقرات	8	5	7	5	7
ترتيب الفقرات	8-1	13-9	20-14	25-21	32-26

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة، المعايير 2014

1- **المتغير التابع الأداء الوظيفي :** ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة التابعة (الأداء الوظيفي)، وقد اشتمل هذا القسم على (10) فقرة وهي كما يأتي:

## عدد فقرات وترتيب فقرات متغير الأداء الوظيفي

الاداء الوظيفي	الاداء الوظيفي
10	عدد الفقرات
42 -33	ترتيب الفقرات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة، العزي 2016

وللإجابة على أسئلة الدراسة والتعرف إلى مدى الموافقة على الفقرات المختلفة للنموذج، فقد اعتمد الباحث على مقياس ليكيرت الخماسي (Five Likert Scale) (Liqas استجابات افراد عينة الدراسة (Sekaran, et al., 2012,)، حيث تراوح مدى الإجابة من (1- 5) وفق هذا المقياس وكما يلي:

## بدائل مقياس ليكيرت الخماسي المستخدم في الدراسة

الدرجة	الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

## اختبار ثبات الدراسة

يمثل معامل الثبات، مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي، وللتتأكد من ثبات الاستبانة ومن أنها تقيس الجوانب التي صممت لقياسها، فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا(Cronbachs Alpha)، فإذا كانت قيمة أكبر من (0.60) فإن النتيجة تكون مقبولة إحصائيا، وكلما زادت قيمة دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداء الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج معامل كرونباخ ألفا:

أولاً: أبعاد المتغير المستقل الأول: ( إدارة الجودة ).

## جدول (1): نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد المتغير المستقل ( إدارة الجودة )

الترتيب	الدرجة الكلية	البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	إرضاء العملاء		8	0.84
2	مشاركه الموظفين		5	0.77
3	التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين		7	0.83
4	التركيز على تحسين الجودة		5	0.87
5	القيادة الإدارية		7	0.82
	الدرجة الكلية		32	0.826

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

تراوحت القيم بين (0.77-0.87)، بالإضافة إلى أن قيمة الفا لجميع الأبعاد مجتمعة كانت (0.826)، وبالتالي تكون جميع قيم معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات متغير إدارة الجودة وموثوقية وإمكانية الاعتماد عليه لإجراء التحليل الاحصائي للدراسة.

## ثانياً: أبعاد المتغير التابع (الاداء الوظيفي )

جدول (2): نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغير الأداء الوظيفي

الترتيب	الأداء الوظيفي	البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1			10	0.92

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي قد بلغت (0.92)، لجميع الفقرات مجتمعة، وهذا مؤشر على الاتساق الداخلي بين فقرات متغير الأداء الوظيفي وموثوقيته وإمكانية الاعتماد عليه لإجراء التحليل الاحصائي للدراسة.

## المعالجات الاحصائية

## أولاً: الإحصاء الوصفي ويتضمن الأساليب التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتosteات الحسابية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.

## ثانياً : الاحصاء الاستدلالي ويتضمن الأساليب التالية :

- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) : حيث استخدم لاختبار مدى الاتساق الداخلي لجميع فقرات أداء الاستبانة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.
- اختبار مشكلة الارتباط الخطى المتعدد Multicollinearity Tests تم استخدام كل من معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) ومعامل تضخم التباين (variance Inflation Factor).
- تحليل اختبار ديرين - واتسون (Durbin – Watson Test): لاختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation وقدرة النموذج على التنبؤ.
- تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression: لاختبار تأثير ما يلي: أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة)، على المتغير التابع (الاداء الوظيفي).
- تحليل الانحدار الخطى المتعدد(Multiple Linear Regression): لاختبار تأثير ما يلي: المتغير المستقل (إدارة الجودة) على المتغير التابع (الاداء الوظيفي).
- تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Linear Regression)، وذلك لتحديد ما يلي: أي أبعاد المتغير المستقل (إدار الجودة) له الأثر الأكبر في تفسير التباين بالمتغير التابع (الاداء الوظيفي)؟
- اختبار العينات المستقلة (Independent – Samples T Test): وذلك لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة المتعلقة بوجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
- اختبار التباين الأحادي (One Way - Anova): وذلك لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة من الفرضية الرئيسية الخامسة المتعلقة بوجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

**دراسة الاتجاه العام لآراء العينة حول محاور الدراسة**  
أولاً: سيتم في هذا الجزء عرض ووصف ومناقشة البيانات المتعلقة بمتغيرات المستقلة الموارد البشرية باعتبارها تمثل المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة ، وتشمل خمسة متغيرات تتمثل. حيث تم احتساب المتosteات الحسابية لكل متغير من المتغيرات السابقة وذلك على المقياس الخماسي

جدول (3): المتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور إدارة الجودة

المتوسط الحسابي	المتغيرات المستقلة
2.90	محور إرضاء العملاء
3.57	محور مشاركة الموظفين
3.19	محور التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين
3.56	محور التركيز على تحسين الجودة
3.09	محور القيادة الإدارية

يتضح من جدول السابق أن المتوسط المرجح لإجابات افراد العينة على محور إدارة الجودة – إرضاء العملاء وحسب مقياس ليكارت الخماسي كانت بشكل عام تشير الى الحياد مما يدل على أن افراد العينة لم يحسم بشكل واضح الإجابات حول

محور ارضاء العملاء وبؤكد ذلك المتوسط المرجح الكلي لمحور والذي كان (2.90) وهو يدل على الحياد ايضاً. أما المتوسط المرجح لإجابات افراد العينة على محور مشاركة الموظفين كانت بشكل عام تشير الى الموافقة مما يدل على أن اتجاه آراء افراد العينة حول مشاركة الموظفين يتوجه بشكل واضح للايجابية (3.57). حيث توضح نسب الموافقة بشكل عام على فقرات هذا المحور مدى اهتمام ادارة المصارف العالمية بمدينة اجدابيا بمشاركة الموظفين في إبداء الرأي والمشاركة في حل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها بالإضافة الى إعطاء الصلاحيات للموظفين للتصرف عند الحاجة وتكون فرق عمل متخصصة لمواجهة اي مشاكل قد تطرأ على جو العمل وذلك حسب وجهة نظر العاملين في المصارف قيد الدراسة. كذلك المتوسط المرجح لإجابات افراد العينة على محور التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين كانت بشكل عام تشير الى الحياد وبؤكد ذلك المتوسط المرجح الكلي لمحور والذي كان (3.19).

اما المتوسط المرجح لإجابات افراد العينة على محور التركيز على تحسين الجودة كانت بشكل عام تشير الى الموافقة وبؤكد ذلك المتوسط المرجح الكلي لمحور والذي كان (3.56). ويوضح بشكل عام اهتمام ادارة المصارف قيد الدراسة بالتركيز على تحسين الجودة وذلك من وجهة نظر المبحوثين. واخيراً المتوسط المرجح لإجابات افراد العينة على محور القيادة الإدارية كان يشير الى الحياد وبؤكد ذلك المتوسط المرجح الكلي لمحور والذي كان (3.09).

#### ثانياً: المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي	المتغير التابع
3.43	الأداء الوظيفي

يتوضح من جدول السابق أن المتوسط المرجح لإجابات افراد العينة على محور الأداء الوظيفي وحسب مقياس ليكارت الخمسي كانت بشكل عام تشير الى الموافقة مما يدل على أن اتجاه آراء افراد العينة حول الأداء الوظيفي في المصارف قيد الدراسة تتجه بشكل واضح للايجابية وبؤكد ذلك المتوسط المرجح الكلي لمحور والذي كان (3.43) وهو يدل على الموافقة، وتوضح نسب الموافقة بشكل عام اهتمام ادارة المصارف بالأداء الوظيفي في المصارف وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### 6.4 وصف خصائص عينة الدراسة

يعتمد التحليل الوصفي على وصف افراد عينة الدراسة من خلال وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة ، والتي تتضمن (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) والتي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة.

#### الجنس

جدول (5): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	النسبة المئوية	النكرار	الفئة
الجنس	%84.6	44	ذكور
	%15.3	8	إناث
الاجمالي		52	

#### العمر

جدول (6): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب الفئات العمرية

المتغير	العمر	النكرار	النسبة المئوية
العمر	الى 25 سنة	13	%25
	الى 36 سنة	23	%44.2
	الى 46 سنة	7	%13.4
	اكثر من 55 سنة	9	%17.3
	الاجمالي	52	%100

جدول (7): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	النكرار	الفئة	المتغير
%17.3	9	دبلوم	
%75	39	بكالوريوس / ليسانس	
%7.6	4	ماجستير فما فوق	
<b>%100</b>	<b>52</b>	<b>الاجمالي</b>	

الخبرة العملية

جدول (8): التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	النكرار	الفئة	المتغير
%13.4	7	من 1 سنة الى 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
%25	13	من 6 الى 10 سنوات	
%28.8	15	من 11 الى 15 سنة	
%32.6	17	من 16 سنة فأكثر	
<b>%100</b>	<b>52</b>	<b>الاجمالي</b>	

## تحليل التباين ما بين محاور الدراسة والمتغيرات الديموغرافية

تحليل التباين بين التوصيف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات المتغيرات الديموغرافية لتحقيق ذلك نستخدم الاختبارين الاحصائيين T-Test و One-Way-Anova حيث يستخدم اختبار T-Text لتحليل التباين للمتغيرات الديموغرافية المترتبة من فئتين اما تحليل One-Way Anova فيستخدم لتحليل التباين للمتغيرات الديموغرافية المترتبة من اكثرب من فئتين.

## تحليل التباين ما بين الجنس ومحاور الدراسة

لإجراء اختبار التباين بين متغير الجنس ومحاور الدراسة تم استخدام تحليل T-Test لوجود فئتي فقط (ذكور واناث) للمتغير المستقل (الجنس) والجدول يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (9): نتائج اختبار (T-Test) للفروق في محاور الدراسة حسب متغير الجنس

مستوى المعنوية	قيمة (T)	مستوى دلالة (F)	قيمة (F)	المحور	
.319	-.998	.908	.013	إرضاء العملاء	
.424	-.801	.356	.855	مشاركة الموظفين	
.467	-.729	.733	.117	التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين	
.857	-.180	.243	1.367	التركيز على تحسين الجودة	
.879	.152	.937	.006	القيادة الادارية	
.242	-1.173	.914	.012	الأداء الوظيفي	

يتضح من جدول رقم السادس أن اجابات افراد العينة على محاور الدراسة متقاربة بين الاناث والذكور ويؤكد ذلك عدم وجود فروق ذات دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاراء افراد العينة حيث كانت قيم مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لجميع محاور الدراسة بحسب متغير الجنس.

## تحليل التباين ما بين العمر ومحاور الدراسة

لإجراء تحليل التباين بين العمر ومحاور الدراسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمحاور الدراسة حسب العمر

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.108	1.917	1.167	4	4.668	بين المجموعات	إرضاء العملاء
		.609	295	179.575	داخل المجموعات	
.765	.460	.339	4	1.357	بين المجموعات	مشاركة الموظفين
		.738	295	217.748	داخل المجموعات	
.729	.509	.369	4	1.475	بين المجموعات	التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين
		.725	295	213.762	داخل المجموعات	
1.000	.015	.016	4	.064	بين المجموعات	التركيز على تحسين الجودة
		1.043	295	307.696	داخل المجموعات	
.998	.034	.025	4	.099	بين المجموعات	القيادة الإدارية
		.718	295	211.783	داخل المجموعات	
.777	.444	.355	4	1.418	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		.799	295	235.687	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (11.4) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ( 0.05 ) لجميع محاور الدراسة مما يدل عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاجيات افراد العينة على فقرات هذه المحاور بحسب الفئات العمرية.

**تحليل التباين ما بين المؤهل العلمي ومحاور الدراسة**  
لإجراء تحليل التباين بين المؤهل العلمي ومحاور الدراسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمحاور الدراسة حسب المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.920	.233	.145	4	.581	بين المجموعات	إرضاء العملاء
		.623	295	183.662	داخل المجموعات	
.492	.854	.627	4	2.508	بين المجموعات	مشاركة الموظفين
		.734	295	216.597	داخل المجموعات	
.459	.909	.655	4	2.621	بين المجموعات	التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين
		.721	295	212.615	داخل المجموعات	
.443	.936	.964	4	3.857	بين المجموعات	التركيز على تحسين الجودة

		1.030	295	303.903	داخل المجموعات		
.280	1.275	.900	4	3.601	بين المجموعات	القيادة الإدارية	
		.706	295	208.281	داخل المجموعات		
.585	.711	.566	4	2.262	بين المجموعات	الأداء الوظيفي	
		.796	295	234.843	داخل المجموعات		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لجميع محاور الدراسة فقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد العينة على فقرات المحاور بحسب المؤهل العلمي.

تحليل التباين ما بين الخبرة العملية ومحاور الدراسة  
لإجراء تحليل التباين بين الخبرة العملية ومحاور الدراسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمحاور الدراسة حسب الخبرة العملية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور	الرتبة	
.599	.625	.387	3	1.160	بين المجموعات	إرضاء العملاء		
		.619	296	183.083	داخل المجموعات			
.817	.311	.230	3	.689	بين المجموعات	مشاركة الموظفين		
		.738	296	218.417	داخل المجموعات			
.693	.485	.351	3	1.052	بين المجموعات	التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين		
		.724	296	214.184	داخل المجموعات			
.335	1.136	1.167	3	3.502	بين المجموعات	التركيز على تحسين الجودة		
		1.028	296	304.258	داخل المجموعات			
.718	.450	.320	3	.961	بين المجموعات	القيادة الإدارية		
.311	1.198	.948	3	2.845	بين المجموعات	الأداء الوظيفي		
		.791	296	234.260	داخل المجموعات			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لجميع محاور الدراسة مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد العينة على فقرات هذه المحاور بحسب الخبرة العملية.

**اختبار الارتباط Correlation :** بحسب أهداف الدراسة سيتم اجراء تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (إرضاء العملاء، مشاركة الموظفين، التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين، التركيز على تحسين الجودة، القيادة الإدارية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع.

**جدول (16) اختبار الارتباط Correlation**

المحور	القيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة
إرضاء العملاء	0.985	0.000
مشاركة الموظفين	0.534	0.000
التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين	0.496	0.000
التركيز على تحسين الجودة	0.454	0.000
القيادة الإدارية	0.509	0.000

يتضح من جدول السابق الآتي:

يتأثر محور الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا بمحور إرضاء العملاء بشكل قوي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.985) وهو ارتباط يمثل علاقة قوية وبمستوى معنوية (0.00) الذي يدل على معنوية العلاقة بين المحورين وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فهذا يدل على أن الارتباط موجب أي كلما زاد الاهتمام بارضاء العملاء كلما تحسن الأداء الوظيفي.

يتأثر محور الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا بمحور مشاركة الموظفين حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.534) وهو ارتباط يمثل علاقة متوسطة القوة وبمستوى معنوية (0.00) الذي يدل على معنوية العلاقة بين المحورين وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فهذا يدل على أن الارتباط موجب أي كلما زاد الاهتمام بمشاركة الموظفين كلما تحسن الأداء الوظيفي.

يتأثر محور الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا بمحور التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.496) وهو ارتباط يمثل علاقة متوسطة القوة وبمستوى معنوية (0.00) الذي يدل على معنوية العلاقة بين المحورين وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فهذا يدل على أن الارتباط موجب أي كلما زاد الاهتمام بالتدريب وتأهيل وتحفيز العاملين كلما تحسن الأداء الوظيفي.

يتأثر محور الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا بمحور التركيز على تحسين الجودة حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.454) وهو ارتباط يمثل علاقة ضعيفة نوعا ما وبمستوى معنوية (0.00) الذي يدل على معنوية العلاقة بين المحورين وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فهذا يدل على أن الارتباط موجب أي كلما زاد الاهتمام بالتركيز على تحسين الجودة كلما تحسن الأداء الوظيفي.

يتأثر محور الأداء الوظيفي في مصرف الوحدة ومصرف الجمهورية العاملة في مدينة اجدابيا بمحور القيادة الإدارية حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.509) وهو ارتباط يمثل علاقة متوسطة القوة وبمستوى معنوية (0.00) الذي يدل على معنوية العلاقة بين المحورين وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة فهذا يدل على أن الارتباط موجب أي كلما زاد الاهتمام بالقيادة الإدارية كلما تحسن الأداء الوظيفي.

### الانحدار الخطي المتعدد

الانحدار الخطي المتعدد عبارة عن تحليل إحصائي يستخدم لدراسة تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع وحيد وذلك لتحديد أي من هذه المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً على المتغير التابع بالإضافة إلى التنبؤ المستقبلي بدرجة تأثير كلًا من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### دراسة الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين إدارة الجودة والأداء الوظيفي

تتمثل إدارة الجودة في مجموعة من الأبعاد والتي تعبّر عن المتغيرات المستقلة وهي (إرضاء العملاء، مشاركة الموظفين، التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين، التركيز على تحسين الجودة، القيادة الإدارية)، اما المتغير التابع فهو محور (الأداء الوظيفي)، ولمعرفة أثر هذه المتغيرات المستقلة معاً على المتغير التابع تقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد وجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (17): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (محاور إدارة الجودة)

مستوى الدلالة	القيمة الفانية F	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط البسيط R
0.000	1996.99	0.971	0.971	0.986

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط البسيط (R) والذي كانت قيمته (0.986) ومعامل التحديد المصحح وقيمتة (0.971) وهذا يشير الى أن محور الأداء الوظيفي يتأثر بما نسبته (97.10%) بأبعد محور إدارة الجودة معاً. ويوضح الجدول ايضاً أن مستوى المعنوية (0.000) لتحليل اختبار التباين الأحادي حيث تشير القيمة الفانية (F) الى وجود معنوية عالية تؤكد القوة التفسيرية العالمية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد اي أنه يمكن الاعتماد على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد وبشكل قوي والجدول التالي يوضح باقي نتائج الاختبار.

جدول (17) مدى تأثير أبعاد محور إدارة الجودة على محور الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	قيمة الثابت B غير المعياري	أبعاد محور إدارة الجودة
0.000	76.524	0.911	إرضاء العملاء
0.383	0.783	0.013	مشاركة الموظفين
0.683	0.471	0.007	التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين
0.045	2.016	0.028	التركيز على تحسين الجودة
0.116	1.575	0.026	القيادة الإدارية

يوضح الجدول السابق مدى تأثير أبعاد محور إدارة الجودة على محور الأداء الوظيفي حيث تستنتج ان كلاً من ارضاء العملاء والتركيز على تحسين الجودة لهما تأثير معنوي (0.000 و 0.045 على التوالي) من الناحية الإحصائية وحسب اختبار الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية اقل من (0.05)، وفي المقابل فإن باقي أبعاد محور ادارة الجودة (مشاركة الموظفين، التدريب والتأهيل وتحفيز العاملين، والتركيز القيادة الإدارية) لم يكن لها تأثير معنوي (0.683، 0.383 على التوالي) عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وحسب نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وبما أن جميع قيم الثابت (B) الغير معيارية موجبة فهذا يشير الى أنه كلما زادت رتب المتغيرات المستقلة التي تمثل محور إدارة الجودة كلما زادت رتبة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والعكس صحيح.

وتشير قيمة الثابت (B) الغير معيارية ايضاً الى مدى التأثير بأثر أبعاد محور إدارة الجودة على الأداء الوظيفي حيث كان لمحور إرضاء العملاء أكبر قيمة (0.911) بين باقي المحاور مما يشير الى أن إرضاء العملاء يعد أهم بعد من أبعاد محور إدارة الجودة وأكثرها تأثيراً.

### تحليل المسار Path Analysis

يعتبر أسلوب تحليل المسار امتداد لتحليل الانحدار المتعدد، ويحتوي أسلوب تحليل المسار على شبكة من العلاقات الخطية ذات الاتجاه الواحد حيث إن كل علاقة تأثير يرمز لها بـ  $\rightarrow$  وحيد الاتجاه يدعى المسار. واستخدام تحليل المسار يلزم الباحثين بإجراء سلسلة من الانحدارات لتحليل التأثيرات على المتغيرات التابعة في النموذج، وفي كثير من الأحيان تكون المتغيرات التابعة بمثابة متغيرات مستقلة في نموذج آخر يتعلق بالدراسة وفي نهاية المطاف يهتم الباحث بمتغير تابع واحد. (Garson, 2012)

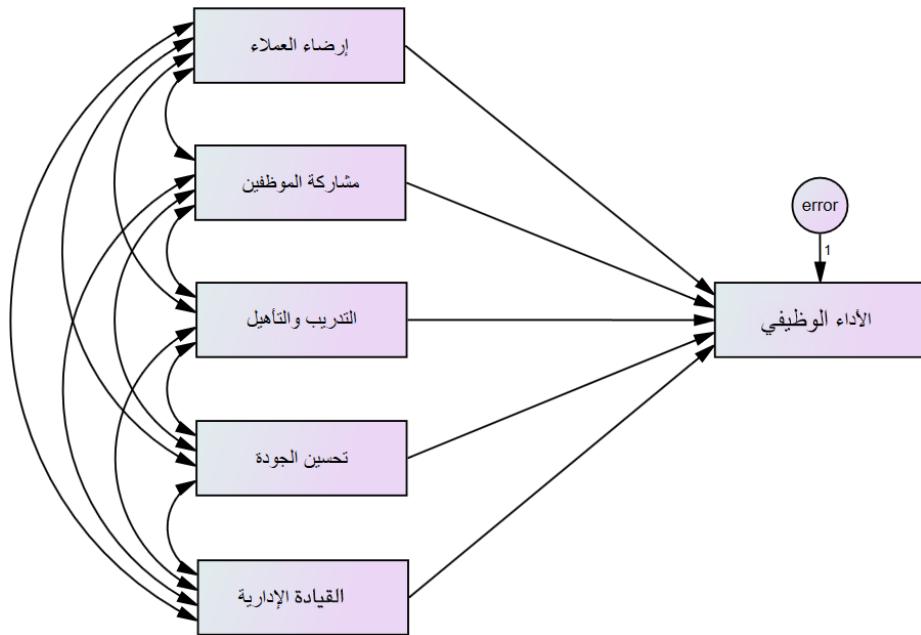
### معامل المسار Path coefficient

وفي هذه الدراسة سيتم استخدام تحليل المسار للكشف عن تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في محاور إدارة الجودة وهي (إرضاء العملاء، مشاركة الموظفين، التدريب والتأهيل، التركيز على تحسين الجودة، والقيادة الإدارية)، والتأثير على المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي.

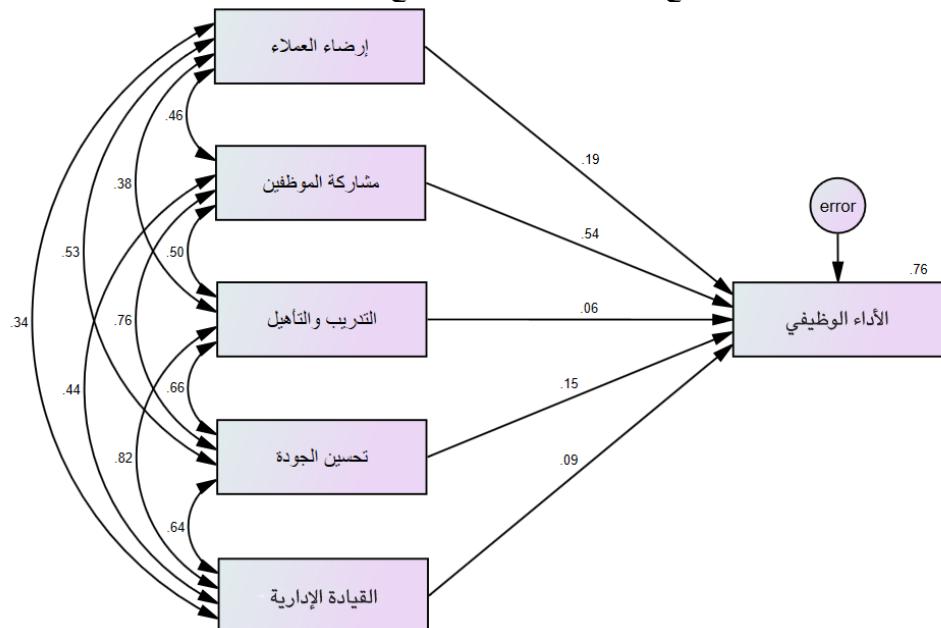
### دراسة تأثير محاور إدارة الجودة على محور الأداء الوظيفي

باستخدام البرنامج الاحصائي IBM AMOS 23.0 تم رسم نموذج تحليل المسار التي توضح العلاقة بين متغيرات إدارة الجودة وهي (إرضاء العملاء ومشاركة الموظفين والتدريب وتأهيل وتحفيز العاملين والتركيز على تحسين الجودة و القيادة الإدارية) مع المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي والشكل التالي يوضح هذا النموذج، ويوضح الشكل أنه تم استخدام

متغير معامل الخطأ error وهو معامل يعبر عن التأثير الغير مباشر على المتغير التابع. وتشير الأسهم ذات الرأس الواحد علاقة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، بينما تشير الأسهم ذات الرأسين إلى علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.



وبإجراء اختبار تحليل المسار على النموذج السابق تتحصل على النتائج التالية:



شكل يوضح نتائج اختبار تحليل المسار لمحاور إدارة الجودة ومحور الأداء الوظيفي.

- المتغيرات المستقلة المتمثلة في محاور إدارة الجودة يمكنها تفسير ما نسبته  $(R^2) 76\%$  من التغير في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.

- يتتأثر الأداء الوظيفي بمحور إرضاء العملاء بشكل ضعيف حيث ان معامل الانحدار بينهما كان ضعيف وهو (0.19) ورغم ضعف المعامل إلا انه يشير الى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية موجبة وإن كانت ضعيفة أي كلما زاد إرضاء العملاء بالمصارف كلما تحسن الأداء الوظيفي ولو بنسبة ضعيفة.
  - يتتأثر الأداء الوظيفي بمحور مشاركة الموظفين بشكل جيد حيث ان معامل الانحدار بينهما كان (0.54) والذي يشير الى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية موجبة أي كلما زاد الإهتمام بمشاركة الموظفين في كلما تحسن الأداء الوظيفي. توضح النتائج أن الأداء الوظيفي لا يتتأثر بمحور تدريب وتأهيل العاملين وبيؤكد ذلك معامل الانحدار بينهما وهو (0.06) حيث يمثل قيمة صغيرة جداً.
  - يتتأثر الأداء الوظيفي بمحور التركيز على تحسين الجودة بشكل ضعيف حيث ان معامل الانحدار بينهما كان ضعيف وهو (0.15) ورغم ضعف المعامل إلا انه يشير الى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية موجبة أي كلما زاد التركيز على تحسين الجودة بالمصارف كلما تحسن الأداء الوظيفي ولو بنسبة ضعيفة.
  - توضح النتائج أن الأداء الوظيفي لا يتتأثر بمحور القيادة الإدارية وبيؤكد ذلك معامل الانحدار بينهما وهو (0.09) حيث يمثل قيمة صغيرة جداً.
  - يتضح أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة كانت تشير الى ارتباط جيد بشكل عام كما يلي:
    - معامل الارتباط بين إرضاء العملاء ومشاركة الموظفين (0.46) وهو ارتباط جيد نوعاً ما.
    - معامل الارتباط بين إرضاء العملاء وتدريب وتأهيل العاملين (0.38) وهو ارتباط ضعيف نوعاً ما.
    - معامل الارتباط بين إرضاء العملاء والتركيز على تحسين الجودة (0.53) وهو ارتباط جيد.
    - معامل الارتباط بين إرضاء العملاء والقيادة الإدارية (0.33) وهو ارتباط ضعيف نوعاً ما.
    - معامل الارتباط بين مشاركة الموظفين وتدريب وتأهيل العاملين (0.50) وهو ارتباط جيد.
    - معامل الارتباط بين مشاركة الموظفين والتركيز على تحسين الجودة (0.76) وهو ارتباط قوي.
    - معامل الارتباط بين مشاركة الموظفين والقيادة الإدارية (0.44) وهو ارتباط جيد نوعاً ما.
    - معامل الارتباط بين تدريب وتأهيل العاملين والتركيز على تحسين الجودة (0.66) وهو ارتباط جيد.
    - معامل الارتباط بين تدريب وتأهيل العاملين والقيادة الإدارية (0.82) وهو ارتباط قوي.
    - معامل الارتباط بين التركيز على تحسين الجودة والقيادة الإدارية (0.64) وهو ارتباط جيد.  - وبشكل عام يتضح أن جميع معاملات الارتباط موجبة مما يشير الى علاقة طردية ، اي كلما زاد المتغير الأول يؤدي الى زيادة المتغير الثاني والعكس صحيح.
- جدول التالي يوضح ملخص لمعاملات الانحدار بين محاور إدارة الجودة كمتغيرات مستقلة ومحور الأداء الوظيفي كمتغير تابع وقيم مستويات الدلالة التي توضح معنوية هذه العلاقات.

جدول (18): ملخص العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وفق نموذج تحليل المسار

مستوى الدلالة P	الخطأ المعياري S.E.	معامل الانحدار B	العلاقة
.000	.038	.19	إرضاء العملاء < الأداء الوظيفي
.000	.043	.54	مشاركة الموظفين < الأداء الوظيفي
.234	.047	.06	التدريب وتأهيل العاملين < الأداء الوظيفي
.005	.053	.15	تحسين الجودة < الأداء الوظيفي
.077	.054	.09	القيادة الإدارية < الأداء الوظيفي

يوضح جدول السابق أن العلاقة بين كل من (إرضاء العملاء ومشاركة الموظفين والتركيز على تحسين الجودة) مع الأداء الوظيفي كانت تشير الى دلالة احصائية أي اقل من (0.05) مما يشير الى معنوية هذه العلاقات احصائياً. أما العلاقة بين (تدريب وتأهيل العاملين و القيادة الإدارية) مع الأداء الوظيفي فقد كانت غير معنوية أي أكبر من (0.05).

#### مناقشة النتائج:

من ضمن أهداف الدراسة التعرف على اهتمام الادارة بالأداء الوظيفي في المصارف العاملة في مدينة اجدابيا ولتحقيق هذا الهدف تم طرح بعض الأسئلة على المبحوثين لتحديد اهتمام الادارة بالأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم، وقد تبين أن المتوسط المرجح لإجابات كانت بشكل عام تشير الى الموافقة مما يدل على أن اتجاه آراء افراد العينة حول الأداء الوظيفي في المصارف يتجه بشكل واضح للايجابية وبيؤكد ذلك المتوسط المرجح الكلي للمحور والذي كان (3.43) وهو

بدل على الموافقة، وتوضح نسب الموافقة والموافقة بشدة بشكل عام إهتمام ادارة المصارف بالأداء الوظيفي وذلك من وجها نظر عينة الدراسة.

وفيما يلي مناقشة هذه الفرضيات من خلال نتائج الدراسة:

- نرفض الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرضاء العملاء على الأداء الوظيفي في المصارف العاملة بمدينة اجدابيا) حيث اتضح من نتائج التحليل الاحصائي بأن الأداء الوظيفي يتاثر بشكل واضح بإرضاء العملاء في المصارف قيد الدراسة.
- نرفض الفرضية الصفرية الثانية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين على الأداء الوظيفي في المصارف العاملة بمدينة اجدابيا ) حيث اتضح من نتائج التحليل الاحصائي بأن الأداء الوظيفي يتاثر بشكل واضح بمشاركة الموظفين في المصارف قيد الدراسة.
- نرفض الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتأهيل العاملين على الأداء الوظيفي في المصارف العاملة بمدينة اجدابيا ) حيث اتضح من نتائج التحليل الاحصائي بأن الأداء الوظيفي يتاثر بشكل واضح بتدريب وتأهيل العاملين في المصارف قيد الدراسة.
- نرفض الفرضية الصفرية الرابعة التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على تحسين الجودة على الأداء الوظيفي في المصارف العاملة بمدينة اجدابيا ) حيث اتضح من نتائج التحليل الاحصائي بأن الأداء الوظيفي يتاثر بشكل واضح بالتركيز على تحسين الجودة في المصارف قيد الدراسة.
- نرفض الفرضية الصفرية الخامسة التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المصارف العاملة بمدينة اجدابيا ) حيث اتضح من نتائج التحليل الاحصائي بأن الأداء الوظيفي يتاثر بشكل واضح بالقيادة الإدارية في المصارف قيد الدراسة.

**الأهمية النسبية لإدارة الجودة بأبعادها في المصارف العاملة في مدينة اجدابيا.**

أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى قياس متغير الدراسة المستقل (إدارة الجودة) من حيث الأهمية النسبية كان متغير (مشارة الموظفين) جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبأهمية نسبية متوسطة، يليه في المرتبة الثانية متغير (التركيز على تحسين الجودة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) بأهمية نسبية متوسطة، ويليه في المرتبة الثالثة يأتي متغير (التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين) وبمتوسط حسابي بلغ (3.19) بأهمية نسبية متوسطة، ويليه في المرتبة الرابعة (القيادة الإدارية) بمتوسط حسابي بلغ (3.9) وبأهمية نسبية متوسطة، وأخيراً في المرتبة الخامسة يأتي متغير (ارضا العمالء) بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وبأهمية نسبية ضعيف.

وبناء على ما سبق، يتبيّن من خلال نتائج التحليل أعلاه بأن بعد (مشاركة الموظفين) جاء في المرتبة الأولى من بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة)، ويعزو الباحث هذا الأمر أن بعد مشاركة الموظفين يعتبر من أهم المتطلبات في انجاح العمل المصرفي وبث روح الفريق في هذا القطاع ، في حين تظهر نتائج التحليل أن بعد (ارضا العمالء) جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية وهذا يشير إلى حاجة المصارف المبحوثة إلى استراتيجيات في التعامل مع العملاء

وتنقق هذا الدراسة مع دراسة (أبو زيد 2019) والتي تلخصت أهم نتائجها في أن مشاركة الموظفين تعتبر من المتغيرات التي تلعب دوراً هاماً في تأثيرها على الأداء المؤسسي. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (بني مصطفى وأخرون 2022) والتي كانت نتائجها تبيّن أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بجميع ابعاده يعزز من الأداء الوظيفي، وبالتالي يساعد على توفير بيئة ملائمة للأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن معيار مشاركة الموظفين يساعد على جعل الأداء الوظيفي أكثر دقة وفعالية. وهذا ما ينافق مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية من نتائج حول ضرورة الإلتزام بمبادئ أبعد إدارة الجودة في قطاع المصارف.

**الأهمية النسبية للأداء الوظيفي في المصارف العاملة في مدينة اجدابيا.**

تشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن مستوى مقياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المصارف قيد الدراسة كان متوسط بشكل عام، وبمتوسط حسابي (3.43)، كما وجد أن التشتت في استجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي بفتراتها كان منخفضاً، مما يعكس التقارب في وجهات النظر بالنسبة لأفراد العينة. حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الشريف 2013) في تناولها للأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توطيد علاقات جيدة مع العمالء من خارج المنظمة بطريقة احترافية، كما توصل الي ضرورة التكامل لفاعلية الأداء الوظيفي، حيث يعتبر هذا التكامل بمثابة الأساس لنمو هذه المنظمات.

## الوصيات

- 1- دعم الإدارة العليا: فالممارسة الفعلية والجادة من قبل الإدارات العليا(دعاً واقتناعاً) في المصادر العاملة في مدينة اجدابيا بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، والالتزام بها في كافة المستويات الإدارية
- 2- المعلومات والتحليل: تعتبر إدارة الجودة المعلومات كسلاح استراتيجي، ولهذا يتوجب معرفة ماهية البيانات التي يتم جمعها وكيفية جمعها وتحليلها واستخدامها لقياس الأداء وتقديم اقتراحات لأجل التحسين.
3. الاستماع لصوت العميل : إيلاء المزيد من الاهتمام لتأمين فهم أفضل للإحتياجات للعملاء وتوقعاتهم من خلال استطلاع شامل كمسألة ملحة لتقدير توقعاته الحالية والمستقبلية لمستوى المنتجات والطلب،
- 4- استمرار المصادر العاملة في مدينة اجدابيا بالحفاظ على المستوى المرتفع بخصوص العلاقات مع العملاء المبنية على الصدق والثقة المتبادلة من حيث جودة الأداء والسرعة في تقديم المعلومات وتميز قنوات الاتصال بالفاعلية بينهما من أجل الوصول إلى أفضل مستويات الجودة والفاعلية والتي تهدف إلى رضا العميل النهائي.
- 5- أيضاً الاستمرار في الحفاظ على المستوى المتميز للمصادر العاملة في مدينة اجدابيا بخصوص إدارة عملياتها المصرفية بشكل عام من حيث استخدامها لأساليب الضبط الاحصائي للعمليات سعياً لإضافة قيمة للعميل والنجاح والإستدامة لها.

## المراجع:

- البدري، مسعود عبدالله. (1999). "إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة باستخدام التحليل المساري" مجلة دراسات. العلوم الإدارية. 26 (2). 283-311.
- الدرaka، مأمون، والشبل طارق، (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. الطبعة الاولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل. (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الطبعة الاولى. دار روايل للنشر. عمان. الأردن.
- الكسابية، يوسف سالم (2013). أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم: دراسة حالة على شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المحاسنة، إبراهيم. (2013). إدارة وتقدير الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الاولى. دار جرير للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حيرش، عيسى (2011). الإدارة الإستراتيجية . عمان : دار الوراق
- نizar عبد المجيد البرواري، (2000) مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في المنظمة العراقية، مجلة المنصور، المجلد الأدارة، العدد الأول، ص 85-111
- أبو سلطان، ميسة. (2011). "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسكندرية، مصر.
- أبوزيد، زكي. (2012). "ادارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في عينة من المصادر التجارية الفلسطينية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 8 (1): 168-190.
- أبوشريخ، نادر. (2010). "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسكندرية، مصر.
- البكري، سوبيا، محمد (2005). "ادارة الجودة الكلية" ، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- التميمي، اياد. (2005). "ادارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية". مجلة البصائر: 9 (2).
- الرواحنة، عبدالله عودة (2013). "أثر جودة انظمة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية - اورانج . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الزواوي، خالد محمد (2003). "الجودة الشاملة في التعليم، دار مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.
- الشريف، حنين. (2013). "أثر المساعدة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطراونة، محمد أحمد. والبلبيسي، بدرية المعتر. (2002). "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصادر التجارية في الأردن". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. 17 (1). 11-42.

- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- العلي، عبد الستار. (2008). "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة". الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المرسي، جمال الدين (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنضمة القرن الحادي والعشرين. جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الواidi، محمود والزubi، علي. (2011). "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي: العدد الرابع(8): 60-95.
- تقرير جهاز الرقابة الإدارية في ليبيا لعام 2015.
- توفيق، عبدالرحمن، (2005). "الجودة الشاملة الدليل المتكامل" مركز الخبرات المهنية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، بمباك، مصر.
- صفوان، أمين سعيد السقا. (2015)، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين والولاء التنظيمي كمتغير وسيط، أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، الخرطوم.
- علوش، نهلة جميل. (1997). "إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية. عمان.
- غنيم ، أحمد محمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة. مصر.
- ماضي، محمد. (2005). "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية: في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترن)". المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسات. القاهرة. مصر.

الحرارشة، حسين محمد. (2014) إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، مصر.

غنيم ، أحمد محمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة. مصر.

حمي، نبيلة. (2022). معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني دراسة ميدانية من وجهة نظر هيئة التدريس بولاية بسكرة. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر-بسكرة

العربي ، راضي. 2016 إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والفلسفه والتطبيقات ، شركة الروابط للنشر وتقنية المعلومات .

بني حمدان، زبون. 2019 إدارة الجودة : المفاهيم وتطبيقات ، دار اليازوري.

المحاسنة، إبراهيم. (2013). " إدارة وتقدير الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. دار جرير للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

بن عيشاوي، أحمد. إدارة الجودة الشاملة السبيل الى تحقيق الاداء المنظمي المميز ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3 2013.

العنزي ، قاسم. (2019). الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التشغيلي للعاملين ، مجلة المثلث للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (9)، العدد (1).

رمضان ، نجوى. (2020).الجودة الشاملة ودورها في تحسين مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت،مجلة الدراسات الإقتصادية ، المجلد (3)، العدد(4).

لأبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2011).أثر تطبيق مفهوم أدارة الجودة الشاملة على الأداء تاوظيفي في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية)المجلد 25، العدد 4.

الكساسية، يوسف سالم (2013). أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم: دراسة حالة على شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الاحمرى، منى يحيى، 2022. أثر تطبيق عدادة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 31 ص 155-172.

Brown, M., & Heywood, J. S. (2005) *Performance appraisal Systems: Determinants and change*. British Journal of Industrial Relations, 43(4):: 659-679.

. Combs, J., Liu, Y. m., Hall, A., & Ketchen, D. ( 2006). *How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance.* Personnel psychology, 59, 501-528.

Stavrou-Costea, E. (2005). *The challenges of human resource management towards organizational effectiveness.* Journal of European Industrial Training, 29(2), 112 – 134.

Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2012). *Research Methods for Business: A skill building approach.* (5<sup>th</sup> ed.), New York, N Y: john wiley & sons Inc.

Lengnick-Hall, Mark L., Moritz Steve (2003). *The impact of e-HR on HRM function.* Journal of Labor Research, 24(3), 365-379.

Appiah, K. O., Boamah, G.K., Baryeh, D. O., Browne, N., Ferkeh, A. Et. And marku- Ablerdu, T. (2013). *Views of Employees on Training and Development; A Case Study of Opportunity.* International Savings and Loans International (Online).

أولاً : البيانات الشخصية :-

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة صح أمام ما تراه مناسباً :-

1- الجنس :  ذكر  أنثى .

2- العمر :  25-35 سنوات  36-45 سنوات

أكثر من 55 .

3- المؤهل العلمي :  دبلوم متوسط.  بكالوريوس / ليسانس.  ماجستير فما فوق.

4- سنوات الخبرة :  5 سنوات  6-10 سنوات  11-15 سنة  من 16 سنة فأكثر .

رقم الفقرة	(ادارة الجودة) إرضاء العملاء				
-1	يتم إظهار الاهتمام بمتطلبات واحتياجات العملاء				
-2	يتم الأخذ بأراء العملاء عند تطوير الخدمات الجديدة				
-3	يبذل المصرف المزيد من الجهد لأجل تحديد احتياجاته و توقعات عملائه				
-4	يتم الاستجابة لمطالبات العملاء بسرعة وكفاءة				
-5	يتم الخروج عن الروتين من أجل خدمة العملاء				
-6	يتم متابعة شكاوى العملاء بشكل مستمر				
-7	يتم مجاملة العملاء ومدحهم كلما كان ذلك ممكنا				
-8	يقوم المصرف بآداء خدمة مبادع البيع لزبانته ، لمعرفة مدى رضى العملاء بمنتجاته الخدمة				
رقم الفقرة	(التركيز على تلبية احتياجات العاملين ) أ - مشاركة الموظفين				
-1	تمنح الإدارة فرصة ابداء الرأي في الأعمال الموكلة إليهم				
-2	يتم اشراك العاملين في ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل إن وجدت				
-3	يتم اعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل				
-4	يوجد فرق عمل لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات				
-5	يتم حل المشاكل بين العاملين في المصرف اذا وجدت				
رقم الفقرة	ب - التدريب وتأهيل وتحفيز العاملين				
-1	يوجد وحدة تدريب ضمن الهيكل التنظيمي في المصرف				
-2	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية				
-3	يتم الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية				

				يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء يتم التدريب على التقنيات الحديثة يتم تشجيع وتنبئي الأفكار الجديدة في أعمال المصادر	-4 -5 -6 -7
				ت - التركيز على تحسين الجودة	رقم الفقرة
				تسعى إدارة المصرف إلى تحسين جودة خدماتها للعملاء يتم إلغاء الأعمال والأنشطة غير الضرورية المعيقة لجودة الخدمات	-1 -2
				يوجد برامج لتيسير وتسهيل الإجراءات لتحقيق تحسين الجودة تنتظر إدارة المصرف إلى التحسين المستمر على أنه جزء من متطلبات الجودة	-3 -4
				تتميز إدارة المصرف بقدرة كبيرة في مجال التطوير والتحسين القائم على أسس علمية	-5
				ث - القيادة والرؤية السليمة	رقم الفقرة
				توجد لدى إدارة المصرف خطة واضحة ومحدة الأهداف حول الجودة.	-1
				تعمل إدارة المصرف على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية.	-2
				تهتم إدارة المصرف بتوفير نظام تحفيز مستمر لتحقيق الجودة الشاملة.	-3
				تؤيد إدارة المصرف مبدأ تقويض الصالحيات وتدفق المعلومات من الأقسام المختلفة لتحسين الجودة.	-4
				تؤمن إدارة المصرف بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها.	-5
				تشجع إدارة الجامعة الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الشاملة.	-6
				تعتبر إدارة المصرف الجودة شعاراً لها.	-7
				الأداء الوظيفي	رقم الفقرة
				يستخدم المصرف كل ما يملك من قدرات ومهارات في البحث عن طرق تطوير الكفاءة	1
				يحاول المصرف تقليص تكاليف إدارة الأداء في المنظمة	2
				يوطد المصرف علاقات عمل مع زبائن من الخارج بطريقة حرافية	3
				من النادر ارتكاب أخطاء كبيرة في المصرف عند إجراء العمل	4
				ارتفاع نسبة أرباح البنك خلال السنوات الأخيرة	5
				العمل الذي يُنجزه القسم يقدم الخدمات ذات الشأن الهام	6
				يسهم القسم في تحقيق نسبة عالية من الأرباح	7
				التركيز على المهم من الاعمال الابتعاد عن مشتقات الانتهاء	8
				أبذل أقصى الجهد لتنفيذ المهام في أسرع وقت	9
				أشعر بالرضا عن مستوى الإنجاز اليومي	10

### Compliance with ethical standards

#### Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.

