

بسم الله الرحمن الرحيم



:

:

/

2007 / 1428

قال رسول الله ﷺ

"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"

حديث شريف



)

(

.

"

"

/ " " / ")
(" / " " / " "
138 166

. %83

.

.()

:

.

ج.

Abstract

This study aims to recognize whether the banks in Gaza strip adopt Total Quality Management (TQM) dimensions or not under the existed organizational culture , these dimensions include the concentration on clients , concentration on employees needs , concentration on operation improvements and finally concentration on managerial needs for competition .and the study also aims to clarify the effect of organizational culture on applying TQM dimensions.

The researcher used the descriptive method and used the comprehensive survey to collect data to meet the research objectives .

The study includes the top level of management in the different main offices and branches of banks working in the Gaza strip represented by The general directors, directors , deputy or assistant of the director, head of the branch or the auditor , head of department and department in charge .

The researcher used the questionnaire to collect data from the origin recourses, distributed 166 questionnaires and received 138 about 83% .

The study concluded that the banks in Gaza Strip adopts the TQM dimensions under the existed organizational culture , although these TQM dimensions are being applied in different positive levels were the highest level was concentrate on the managerial needs for competition through the strategic planning & continually improvements , the effective communication ability , the ability to measure the quality of performance , secondly the concentration on the client , thirdly , the continues operation improvement and finally the concentration on worker needs through participation , training , and motivation this dimension consider as the least one among the dimensions which the banks applied .

The study also concluded that there are no significant differences among respondents about the actual of TQM applications under the existed organizational culture in the Gaza banks attributed to the job position, the age, the specialization, the experience by years, and gender.

The research summaries the most important recommendation , such as enforce the concentration on client , avoid the routine procedures due to improve the customer services , increase the concern and meet the worker needs ,emphasize to take the worker opinions before make any changes in the work place environments ,enhance the role of worker in managerial activities. Enhance the importance and the effect of organizational culture, which will improve the effectiveness of TQM application.

الإهداء

إلى روح والدتي رحمها الله

إلى والدي العزيز الذي قدم لي العون المعنوي و المادي

إلى أسرتي

إلى من يحب النجاح و التوفيق و يرجوه لي

إلى طلبة العلم في كل مكان

أهدي جهدي المتواضع لهم جميعاً

الشكر و التقدير

أتوجه بالشكر لله سبحانه و تعالى الذي ارتضى أن يكون شكر الناس شكراً له . . . كما أتوجه بالشكر و التقدير لأعز و أغلى الناس والذي العزيز لمساندته و دعمه لي لإنجاح و إتمام هذه الدراسة جزاه الله عني خير الجزاء . .

كذلك أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى أستاذي الدكتور رشدي وادي على نصائحه السديدة و تفضله بالإشراف على هذه الدراسة جزاه الله كل خير

كما أشكر الأستاذ الدكتور يوسف عاشور ، و الدكتور يوسف مجر لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة كما و أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لكل من ساهم و ساعد على إنجاح و إتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر الأستاذ وائل الداية الذي لم يخل في تقديم العون لي خلال فترة إنجاز الدراسة . . .

كما و أشكر السيد عاطف عابد لتفضله بمراجعة الرسالة لغوياً .

وكذلك أتقدم بشكري للجامعة الإسلامية التي منحتني الدرجة الجامعية الأولى و تمنحني بهذا الدرجة العلمية الثانية إن شاء الله

المحتوى	الصفحة
:	
2	
4	
4	
4	
6	
6	
7	
:	
9	
11	
16	
20	
:	
:	
22	

23	
24	
26	
27	
27	
28	
29	
29	
30	
31	
34	
34	
36	
36	
39	9000
40	
40	
42	
43	
45	
45	
45	
46	
47	
48	
:	
50	
50	
52	

52	
52	
53	
54	
54	
55	
55	
56	
56	
57	
58	
59	
:	
60	
60	
61	
62	
62	
64	
64	
65	
:	
69	
69	
69	
70	
71	
76	
83	

:	
85	
85	
111	
:	
124	
129	
132	
134	
142	

70		(1)
72		(2)
73		(3)
73		(4)
74		(5)
74		(6)
75		(7)
75		(8)
77	) (	(9)
78	) (	(10)
79	) (	(11)
80	) (	(12)
81	()	(13)
82		(14)
82	()	(15)
83	()	(16)
85	(one-sample kolmogorov –smirnov test)	(17)
86	()	(18)
89	/) (	(19)
92	/) (	(20)
96	/) (	(21)
97	()	(22)

98	()	(23)
101	/ ()	(24)
104	/ ()	(25)
106	/ ()	(26)
107	()	(27)
108	()	(28)
111		(29)
114		(30)
116	one way ANOVA	(31)
117	one way ANOVA	(32)
118	one way ANOVA	(33)
119	one way ANOVA	(34)
120	one way ANOVA	(35)
121	t	(36)

ANSI (American national standard institute)

Accepting houses

Cost of quality

Competitive benchmarking

Everyone is involved

International organization of standardization

ISO (ISOs)

Issuing houses

Ownership and elements of self-management

Organizational Values

Organizational Beliefs

Organizational Norms

Organizational Expectations

Quality

Quality Strategic Development

Total Quality Management

The quality delivery process

145	
146	

:

:

:

:

:

:

:

：

.(15 2001)

.

.(335 1999)

"

.(7 2001)

"

)

.(

：

" "

. (57 2001)

. (sterman , 1997 , p 503)

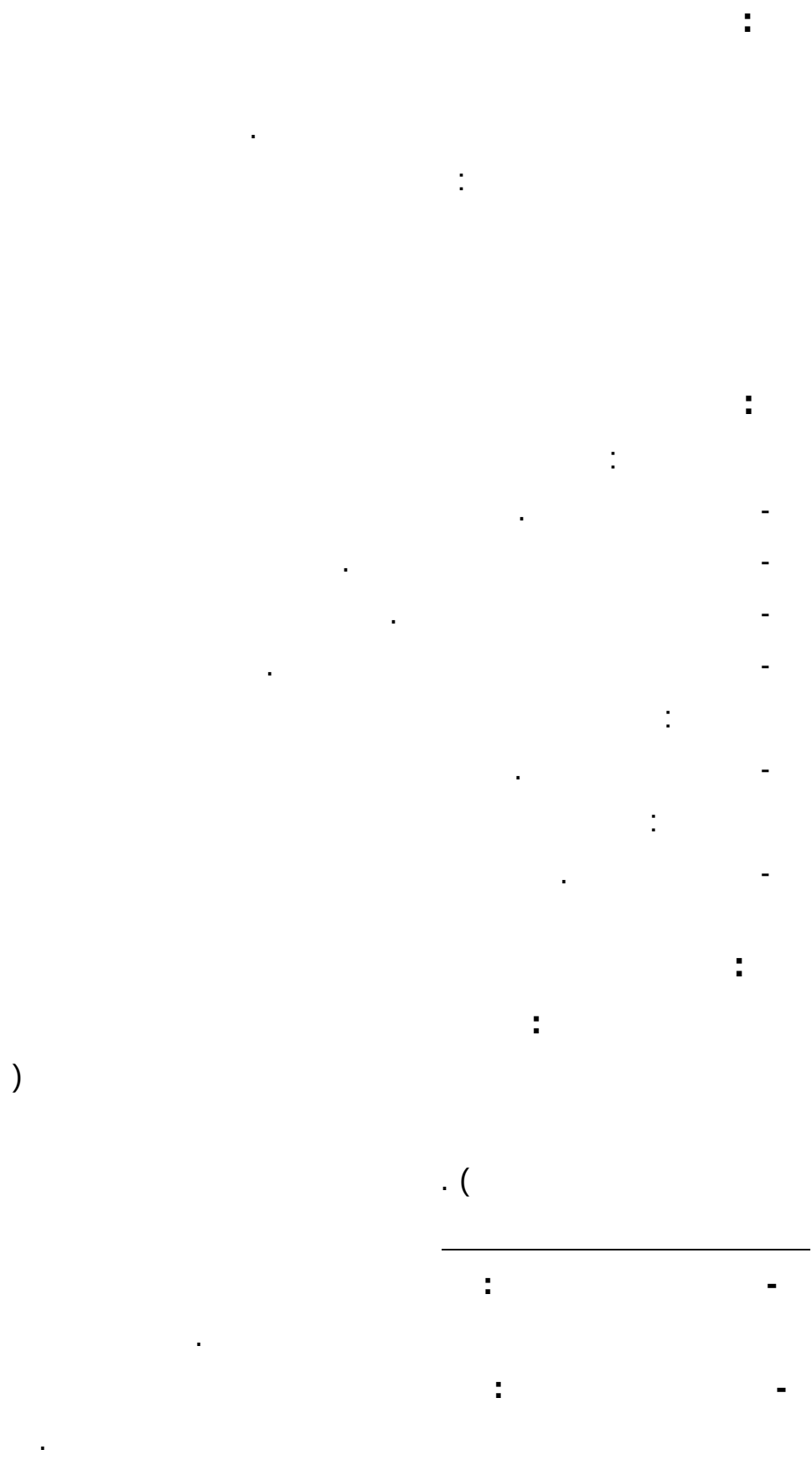
)

(

.()

(2004)

(2007)



0.05
)
(

：

：

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

：

—

-

.

)

%33.26

(2006

.

:

:

:

:

:	:
: (2006)	: .1

■

2. : (2006) :

II

II

■

: (2005) : .3

II

II

.

.

: (2005) : .4

"

"

.

:

.

: (2005) : .5

"

.

"

.

：
：
： (2006) ： .6

”

”

。

。

： (2004) ： .7

”

”

”

”

。

。

。

8. (2004) :

:

.

:

:

.

5%

.

.

9. (2003) :

.".

."

.

.

.

10. : (2003) :

■ " "

(400)

■

■

11. : (2002) :

■ " "

)

(

:

)

(

)

■ (

.

()

-

-()

" "

.

: (2001) : .12

" "

.9000

: (2001) :

.13

■ " "

:

.

: (2000) :

.14

.

.

)

(

.

.

.15 : () :

:

:

16.The study of Prajogo , Brown (2004)
The relationship between TQM practices and quality performance and
the role of formal TQM programs : an Australian empirical
study .

▪ "

"

:

17. The study of Baidoun , Zairi (2003) :
A proposed model of TQM Implementation in the Palestinian context

18. The study of Baidoun (2003)
An Empirical Study Of Critical Factors Of TQM In Palestinian
Organizations

" 78 "

:

.

:

.

19. The study of Shams-ur Rahman , Bullock (2002)
Soft TQM , hard TQM , and organizational performance relationships
: an empirical investigation
An analysis of 260 Australian manufacturing companies
 " "

()

)

soft TQM (

.soft TQM

: soft TQM

.

hard TQM :

hard TQM

: hard TQM

JIT " Just In Time " :

.

soft TQM

hard

JIT) : TQM

.(

20. The study of Yusof , Aspinwall (2000)

TQM implementation issues " review and case study " .

▪ " "

TQM

TQM

.

21. The study of Huq , Stolen (1998)

Total Quality Management Contrasts In Manufacturing And Service Industries .

▪

.

.

TQM

.

22. The study of Al-omaim , Zairi , Ahmed)
Generic framework for TQM implementation within Saudi context :
an empirical study .

:

.

.

:

:

.

.

.

⋮

⋮

⋮

·
(94 2004)

:

(Kualitas)

(Quality)

· (17 2001)

1998)

· (398

(39 2001)

:

2000)

· (3

: 9000

·

. (26 1999)
: (18)

(24 1994)

: (329 2005)

(336 1999)

:

. (227 2003)

:

. (336 1999)

:

:

· —
· —
· —
· —

)

. (23 1996

Total Quality Management

. (71 2000)

"

()

" " " " "

"

"

"

(<http://www.parcegypt.org>)

: (80 2005)

.

:

.

.

: (31 2001)

:

"

"

.

.

"

"

:

. (Johanson , 1994 , p.6)

:

:

Edwards Demin	.1
Joseph Juran	.2
Philip Grosby	.3

.

" "

(zero defect)

)

. (91 2005

(46 2005)

:

Armand Feigenbaum	.1
Edwards Deming	.2
Joseph Juran	.3
Kaoru Ishikawa	.4
Genichi Taguchi	.5
. Phillip B. Crosby	.6

⋮



⋯

.

.

.

.

⋮

: .1

.

.

.2

.

: .3

.

.4

.

.5

.

.6

.

.7

.

:

.8

.

.9

.10

. (19 2001)

:

.

:

)

. (54 1997

Quality Strategic Development

. (www.arabs2day.ws)

:

:

:

.1

:

.2

:

.3

:

.4

/

:

.5

	:	.6
	.	
	.	
	:	.7
	.	
	:	.8
—		
—		
	.	
	.	
self – directed	.	
	.	
	:	.9
	.	
	. (54 2001)	
	:	
		(1
		(2
	.	
	.	(3
		(4
	.	
		(5
	.	
		(6
	. (8 2004)	

■

■

3

1

■

■ ■

$$\left(\begin{array}{c} \text{ } \\ \text{ } \end{array} \right) \cdot$$

()

1

■

■

—

1

1

■

1

—

1

■

■

1

)

1

(

■



:

.

.

:

.

:

. (<http://www.mmsec.com>)

(56 2000)

:

.1

.

.2

(9000)

.

:

.3

-

.

-

.

-

.

-

.

-

.

.4

.

.5

.

.6

.

• (www.alahsaa.net)

• : (1)

• (2)

• : -

$\cdot ($
 $)$ $:$ $-$
 $"$ $"$
 $\cdot ($
 $)$ $:$ $-$
 $\cdot ($
 $)$ $:$ **(3)**

$\cdot ($
 $:$ **(4)**
 $\cdot$
 $:$ $-$
 $)$

$\cdot ($
 $)$ $:$ $-$

. (-)

:

2002) . (

(22

(167 2000))

(

.

:

.

.1

.

.2

.

.3

)

.4

. (

.

.5

.

.6

. (40

)

.7

:

.

:

	:	
	:	
	:	
:		
:		.1
	:	.2
	:	.3
	:	.4
	:	.5
	:	.6
	:	.7

: .8

: .9

: .10

. (341 1999)

:
))

2005) ((" "

. (332

" "

...

.

. (361 1998)

ISO 9000

ISO 9000 (9003 , 9902 , 9001)

ISO 9000

)

• (2000

⋮

.1

.2

.3

.4

. ISO 9000

.5

.6

.7

.8

.9

.10

.11

.(120 1996)

.12

⋮

⋮

(1

(2

Cost of quality (3

Competitive benchmarking (4

Everyone is involved (5

(6

Ownership and elements of self- (7
management

The quality delivery process (8

— — ()

.) (38 1996)

:

:

:

.2

.

:

.3

.

:

.4

.

:

.5

.

:

.6

.

:

.7

:

.

.

:

.8

. (59 2005)

:

:

.

—

⋮

⋮

.

. (15)

⋮

.

. (55 2000)

⋮

⋮

⋮

.

.

⋮

⋮

.

—

.

—

.

—

.

⋮

.

—

—

—

—

—

—

—

⋮

.

⋮

. (130 1996)

⋮

.

.1

.2

.

.3

.

.4

.5

.6

.7

"

" "

"

" "

"

.(129 1996

)"

:

.

.

:

:

.1

.

-

-

.

-

.

.2

.

.3

.4

.5

.6

.7

.8

)

. (194 2004

■

ISO 9000

.	.	.
:	:	.
.	.	.1
.	.	.2
.	.	.3
.	.	.4
.	.	.5
.	.	.6
.	.	.7
.	.	.8
.	.	.9
.	.	.10
.	.	.11
.	.	.12
.	.	.13
2000)	.	.(56

:

(Robbins , 1998 , P. 595)

:

(Schermerhorn , 1998 , p . 197)

(Mainiero , Tromley ,1989 , p . 382)

.

:

2000)

. (151

:

"

.

"

.

■

: .1

.

: .2

.

: .3

.

: .4

.

: .5

: .6

.

: .7

.

: .8

)

. (204 2002

:

.

. (150 2000)

:

:

.

: .1

: .2

.

: .3

.

: .4

.

: .5

.

: .6

.

) : .7

. (326 2003

:

Organizational Values :

.

...
Organizational Beliefs :

Organizational Norms :

Organizational Expectations :

2002)

. (312

:

:

:

.

. (316 2002)

:

.

.

.

. (216)

:

:

.

.1

.2

.

.3

.

.4

.

(8 2005)

⋮

⋮ .

.

.

.

2004

)

.(642

⋮

.

.

)

. (400 2001

()

. (www.alahsaa.net)

:

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

.8

.9

.10

.

.11

.

.12

.

)

. (335 2003

:

.

.

.

.

.

:

:

.1

.

.

.

:

.2

.

.3 :

.

.

.4 :

. (163 2000)

:

.1 :

.

.

.2 :

.

.

.3 :

.(319 2002)

：

·

· ()

：

.1

·

.2

·

.3

·

.4

·

·

.(20 2001)

(Mayer , 1999 , p 39)

:

)

.(109 1984

-

"

— "

...

"

. (3 1980

) "

"

:

"

"

.

—

— ()

"

"

"

"

" "

() "

"

.

banco

—

—

—

—

.

—

—

. (31 1982)

:

2006/12/31

22

:

. (2006/12/13

) H.S.B.C

(32)

. (11)

21

.

(92)

/ 13

) (22)

.(2007

■ ■

11

11

□ □

...

—

—

—

—

—

—

■

11

11

11

11

11

11

11

. (3 1983)

■ ■

□

□

■

$$\begin{array}{c} \cdot \\ \cdot \end{array} .1$$

: (29 2003)

•

— ||

11

)

. (178 1970

.() -

- - :

1997)

. (43

. -

. -

: .2

. / /

: .3

. / /

: .4

.

: .5

.

: .6

.

.

.

: .7

.

. -
 -
 . -
 -

. (29 2003)

: (65 2006)

.
 :

.
 :

.

(shekhar , .

shekhar , p.4)

.

. (66 2006)

	:	7	
	.	.1	
	:	.2	
.	/		
	.	.3	
/	/	/	
	.		
	.	.4	
Accepting houses	-		
180 60			
	.		
Issuing houses	-		
	.		
:	-		
.			
:	.5		
.			
.			

: .6

.

: .7

. (12)

" "

.

"

"

.

2600

.

.

.

"

"

"

.

.(138 2002)

"

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

5	4	3	2	1	

(1)

11	32	14	
22	92	21	

." " 2007/3/13 :

: 14

.(www.pma-palestine.org)

(32)

(1)

() (11)

:

" " / ")
(/ " / " "
. (2) 166

): 29

(

" "

.

.

(2)

(2)

نسبة الاستبيانات حسب البنوك	عدد موظفي الإدارة العليا في كل بنك	رئيس قسم	نائب مدير فرع / مراقب	مدير فرع	رئيس دائرة/ مسئول دائرة	نائب مدير عام	مدير عام	عدد الفروع	البنك
31%	51	25	8	8	8	1	1	الإدارة + 8 فروع	بنك فلسطين
10%	16	10	3	3	-	-	-	3	البنك العربي
15%	25	15	5	5	-	-	-	5	بنك القاهرة عمان
13%	22	6	3	3	8	1	1	الإدارة + 3 فروع	البنك الإسلامي الفلسطيني
5%	8	4	2	2	-	-	-	2	البنك الإسلامي العربي
3%	5	3	1	1	-	-	-	1	بنك الإسكان للتجارة و التمويل
3%	5	3	1	1	-	-	-	الإدارة + فرع واحد	بنك التنمية و الائتمان الزراعي
3%	5	3	1	1	-	-	-	1	البنك التجاري الفلسطيني
5%	9	6	2	1	-	-	-	1	بنك الأردن
4%	6	4	1	1	-	-	-	1	بنك الاستثمار
4%	7	5	1	1	-	-	-	1	بنك القدس
4%	7	3	2	2	-	-	-	2	البنك العقاري المصري العربي
	166	87	30	29	16	2	2		مجموع كل مسمى وظيفي على حدة في البنوك ككل

1.

2

0

. *

/

" 16

0

. "

/

" 2

0

29 0

.

/

30 0

.

/

87 0

166

0

1

*

() / () / ()

. (/

) " " : —
(

139 " " 166

138

. %83

∴
(3)

1	81.2	112	
2	18.8	26	
	100.0	138	

%18.8 %81.2 (3)

%76 (2006)

.

(4)

5	1.4	2	
5	1.4	2	/
4	9.4	13	/
3	19.6	27	
2	20.3	28	/
1	47.8	66	/
	100.0	138	

% 1.4 " " %1.4 (4)
 %9.4 " "
 " %19.6 "
 " %20.3 "
 " " % 47.8

(5)

2	34.1	47	30
1	39.1	54	40-31
3	26.8	37	41
	100.0	138	

%39.1 30 %34.1 (5)
 %26.8 40-31
 40 %73.2 41
 (2006)
 %72 46
 . %26.8 41

(6)

4	5.1	7	
2	7.2	10	
1	81.9	113	
3	5.8	8	
	100.0	138	

%7.2 %5.1 (6)
 %81.9

%5.8

(7)

4	6.5	9	
1	42.8	59	
2	20.3	28	
3	10.1	14	
2	20.3	28	
	100.0	138	

%42.8

%6.5 (7)

%10.1

%20.3

%20.3

(8)

2	26.1	36	5 سنوات فأقل
2	26.1	36	10-6
1	29.7	41	15-11
3	18.1	25	15
	100.0	138	

5

%26.1 (8)

%29.7

6

%26.1

%18.1

. 15-11

. 15

6 %73.9

40 %81.2

%81.9

%73.2

%79.7

.

:

:

:

:



:

(1

(7)

(10)

(3)

(8-6)

(8)

(5)

.

:

(2

33

.

(9)

(لتركيز على العميل)

0.000	0.512	.	1
0.001	0.561		2
0.002	0.511	.	3
0.001	0.539	.	4
0.003	0.494	" "	5
0.028	0.382	.	6
0.000	0.631		7
0.010	0.442		8
0.002	0.525	.	9
0.007	0.463	.	10
0.000	0.581	" "	11
0.000	0.662	.	12
0.000	0.656		13
0.000	0.581	.	14
0.021	0.400		15

0.349

31

0.05

r

(التركيز على

(9)

(العميل)

(0.05)

r

(0.662 0.400)

0.349

31

0.05

r

(10)

(التركيز على تلبية احتياجات العاملين)

1	0.000	0.601	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم .
2	0.000	0.783	يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل .
3	0.000	0.752	يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل .
4	0.000	0.737	يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها
5	0.000	0.780	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال .
6	0.000	0.626	يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل.
7	0.000	0.779	يوجد فرق عمل لمناقشة المشكلات و اتخاذ القرارات
8	0.002	0.516	يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك
9	0.000	0.637	يتم مناقشة المشاكل بشكل جماعي
10	0.001	0.555	يتم تشكيل حلقات جودة في البنك
11	0.029	0.386	يتم حل الصراع بين العاملين
1	0.000	0.696	يوجد وحدة تدريب في البنك
2	0.000	0.784	يوجد موازنة كافية للتدريب .
3	0.000	0.755	يوجد وسائل و تجهيزات تدريب مناسبة .
4	0.000	0.854	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية .
5	0.000	0.846	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية .
6	0.000	0.837	يتم الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية .
7	0.000	0.812	يتم متابعة نتائج عملية التدريب .
8	0.000	0.849	يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية .
9	0.000	0.746	يتم عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين .
10	0.000	0.773	يتم التدريب على الجودة .
11	0.000	0.890	يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل .
12	0.000	0.708	يساهم التدريب في إيجاد كوادر متميزة .
13	0.021	0.401	يتم التدريب على استخدام الأساليب الإحصائية .
14	0.000	0.809	يساهم التدريب في رفع الجودة و تحسين الأداء.
15	0.000	0.840	يتم التدريب على التقنيات الحديثة .
16	0.000	0.775	يتم استخدام مفهوم التدريب الجماعي .
17	0.000	0.707	يتم تدريب كافة العاملين على أساليب ضبط الجودة .
18	0.000	0.693	يتم تشجيع و تبني الأفكار الجديدة في أعمال البنك.
1	0.000	0.951	يتم منح مكافآت فردية و جماعية لرفع الأداء .
2	0.000	0.936	يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الإنجاز المتميز .
3	0.000	0.921	يتم تحسين العلاقة بين العاملين .
4	0.000	0.866	يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين .

0.349

31

0.05

r

(التركيز على

(10)

تلبية احتياجات العاملين)

(0.951 0.386)

(0.05)

31

0.05

r

r

0.349

(11)

(التركيز على تحسين العمليات)

0.012	0.433	يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي " مثل : ما هي الأعمال التي تتطلبها كل وظيفة "	1
0.000	0.701	يوجد برنامج لتبسيط و تسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات و معاملات الحصول على قرض " أو وجود برنامج لتقليل إجراءات السحب و الإيداع	2
0.000	0.594	يتم إلغاء الأنشطة و الأعمال غير الضرورية .	3
0.000	0.610	يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض	4
0.001	0.538	يوجد خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات	5
0.000	0.683	تسعى الإدارة دائماً لتخفيض الأخطاء المحاسبية	6
0.000	0.682	وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية و تصحيحية	7
0.000	0.679	تسعى إدارة البنك لخفض كلفة العمليات المصرفية	8
0.001	0.553	يتم رفع أسعار الفائدة على الودائع	9
0.349	31	0.05	r

(التركيز على

(11)

تحسين العمليات)

r

(0.701 0.433)

(0.05)

31

0.05

r

0.349

(12)

(التركيز على الاحتياجات الإدارية)

(للمنافسة)

التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين :			
0.001	0.570	.	1
0.000	0.788	.	2
0.000	0.796	.	3
0.000	0.701	.	4
0.000	0.746	.	5
0.000	0.779	.	6
0.000	0.644	.	7
0.000	0.592	.	8
0.000	0.599	.	9
0.000	0.552	.	10
0.000	0.575	.	11
0.000	0.619	.	12
القدرة على الاتصال الفعال			
0.000	0.788	يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار "متخذي القرار"	1
0.000	0.736	يوجد تعليمات واضحة و دقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية	2
0.000	0.903	يوجد تعليمات و لوائح توضح أهداف البنك	3
0.000	0.782	يوجد تعليمات و لوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف	4
0.000	0.831	مقاييس الأداء " لقياس إنجاز العاملين " لدى المرؤوسين واضحة .	5
0.000	0.609	يتم التعريف بأهمية الجودة و التأكيد عليها	6
0.000	0.829	يوجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين و الزبائن	7
القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة			
0.000	0.875	تقاس جودة الأداء في جميع الأقسام .	1
0.000	0.853	تستخدم المخططات و المؤشرات المالية في الرقابة على الجودة .	2
0.000	0.752	يوجد أوقات معيارية لإنجاز المهام .	3
0.000	0.839	تساهم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة .	4
0.000	0.852	يتم مراجعة و تحديث أساليب الرقابة على الجودة .	5
0.349	31	0.05	r

(التركيز على

(12)

الاحتياجات الإدارية للمنافسة)

(0.903 0.552)

(0.05)

31

0.05

r

r

0.349

(13)

(الثقافة التنظيمية)

0.000	0.744	يفهم جميع العاملين بالمنظمة الثقافة التنظيمية الجديدة .	1
0.000	0.719	توضع خطة شاملة لتطبيق الثقافة الجديدة .	2
0.000	0.806	الخطة الشاملة تكون مكتوبة و تعرف الثقافة الحالية و الثقافة الجديدة	3
0.000	0.763	يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين من سيتأثر بالتغيير	4
0.000	0.790	يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين متى سيتم التغيير	5
0.000	0.875	يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين أين سيتم التغيير	6
0.000	0.902	يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين كيف سيتم التغيير .	7
0.000	0.679	يتم تطوير الأنظمة الإدارية القائمة " تجديد و تطوير بناء الهياكل التنظيمية "	8
0.000	0.703	يوجد نظام فعال للقيم و المعتقدات يقبل أو يرفض القيم و المعتقدات الجديدة	9
0.000	0.812	يتوفر دليل للجودة يبين مشروع تحسين الجودة	10
0.000	0.776	يتوفر حوافز مادية و معنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة	11

0.349

31

0.05

r

(الثقافة)

(13)

(التنظيمية)

r

(0.902 0.679)

(0.05)

31

0.05

r

0.349

(14)

(0.05).

(14)

0.000	0.614	التركيز على العميل
0.000	0.917	التركيز على تلبية احتياجات العاملين
0.000	0.767	التركيز على تحسين العمليات
0.000	0.836	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة
0.000	0.617	الثقافة التنظيمية
0.349	31	0.05 r

:Reliability

:Split-Half Coefficient

Spearman-Brown)

: (Coefficient

(15)

$$\frac{r^2}{r+1} =$$

(15)

()

0.000	0.841319	0.7261	15	التركيز على العميل
0.000	0.935434	0.8787	33	التركيز على تلبية احتياجات العاملين
0.000	0.744428	0.5929	9	التركيز على تحسين العمليات
0.000	0.823114	0.6994	24	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة
0.000	0.93481	0.8776	11	الثقافة التنظيمية
0.349	31	0.05	r	

:Cronbach's Alpha

(16)

(16)

()

0.8066	15	التركيز على العميل
0.9553	33	التركيز على تلبية احتياجات العاملين
0.7375	9	التركيز على تحسين العمليات
0.9407	24	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة
0.9333	11	الثقافة التنظيمية

:

SPSS

:

-1

-2

-3

)

-4

(1- Sample K-S

One sample T test -5

Independent Samples T test -6

One Way ANOVA -7

⋮
⋮
⋮

((1- Sample K-S) -) :

-

.

(17)

(One-Sample Kolmogorov-Smirnov test)

	Z		
0.117	1.191	التركيز على العميل	
0.362	0.923	التركيز على تلبية احتياجات العاملين	
0.677	0.720	التركيز على تحسين العمليات	
0.208	1.064	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	
0.144	1.147	الثقافة التنظيمية	
0.661	0.730		

(17)

(sig. > 0.05) 0.05

.

(One Sample T test) T

t

1.97

t

t

0.05

) "0.05"

"137"

(% 60

1.97

t

t

0.05

) "0.05"

"137"

(% 60

0.05

:

" : (التركيز على العميل)

(18) t

"%60"

0.05

%91.30 % 69.71

(18)

(التركيز على العميل)

1	0.000	36.957	91.30	4.57	.	1
2	0.000	31.506	87.83	4.39		2
3	0.000	20.377	84.35	4.22		7
4	0.000	19.226	84.20	4.21	" "	5
5	0.000	18.413	82.90	4.14	.	6
5	0.000	17.481	82.90	4.14	" "	11
6	0.000	18.234	82.66	4.13		15
7	0.000	18.368	82.50	4.13		13
8	0.000	16.696	82.17	4.11	.	9
9	0.000	18.853	81.16	4.06	.	12
10	0.000	20.823	80.72	4.04	.	14
11	0.000	14.503	78.41	3.92	.	10
12	0.000	10.516	74.35	3.72	.	4
13	0.000	11.027	74.06	3.70	.	3
14	0.000	6.727	69.71	3.49	.	8
	0.000	32.370	81.29	4.06		

1.97

0.05

(137)

t

"

(1)

(18)

%91.30

"

(baidoun , 2003)

" -

· -"

" (2)

% 87.83

"

·

" (7)

%84.35

"

(2)

(1)

·

" (5)

"

"

% 84.20

·

" (6)

% 82.90

"

·

" (11)

"

"

"

%82.90

·

" (15)

%82.66

"

·

	"	(13)	%82.50
			.
	"	(9)	"
% 82.17		(5)	
			.
	"	(12)	
)		%81.16	
		(2000	
			.
"	"	(14)	
		%80.72	
			.
	"	(10)	
%78.41		"	
			.
	"	(4)	
	"		
			.
	"	(3)	%74.35
	"		
			.
	"	(8)	%74.06
% 69.71		"	
			.

81.29 4.06
البنوك العاملة في قطاع 0.05 0.00 %
غزه بالتركيز على العميل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

:" (التركيز على تلبية احتياجات العاملين) "

:

1 - مشاركة العاملين

(19) t

"%60"

0.05 %83.62 % 68.99

(19)

(التركيز على تلبية احتياجات العاملين /)

11	يتم حل الصراع بين العاملين	4.18	83.62	19.078	0.000	1
8	يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك	3.99	79.85	13.127	0.000	2
9	يتم مناقشة المشاكل بشكل جماعي	3.92	78.41	13.480	0.000	3
2	يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل .	3.84	76.81	12.725	0.000	4
10	يتم تشكيل حلقات جودة في البنك	3.80	75.94	11.053	0.000	5
4	يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها	3.79	75.88	12.165	0.000	6
1	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم .	3.78	75.65	12.728	0.000	7
7	يوجد فرق عمل لمناقشة المشكلات و اتخاذ القرارات	3.61	72.17	9.307	0.000	8
6	يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل.	3.56	71.16	8.576	0.000	9
5	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال .	3.54	70.88	7.383	0.000	10
3	يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل .	3.45	68.99	6.435	0.000	11
		3.77	75.43	17.468	0.000	

1.97 0.05 (137) t

"

(11)

(19)

%83.62

"

" " (8)
%79.85

" " (9)
% 78.41
2001)

(sayeh & others , 2005)

" (2)
%76.81

(2001)

" " " " (10)
% 75.94

" (4)
%75.88

(2001)

" (1)
 % 75.65 "
 " (7)
 % 72.17 "

(shams-ur rahman , bullock , 2002)

" (6)
 %71.16 "

" (5)
 %70.88 "

" (3)
 %68.99 "

(التركيز على تلبية احتياجات

العاملين/ 3.77 (%75.43 0.00

0.05 أن البنوك العاملة في قطاع غزة تلتزم بمشاركة العاملين في حل المشكلات التي تواجه البنوك في قطاع غزة

-2
 t
 (20)
 "%60"

0.05 %85.65 % 73.13

(20)

(التركيز على تلبية احتياجات العاملين/التدريب وتأهيل العاملين)

12	يساهم التدريب في إيجاد كوادر متميزة .	4.28	85.65	21.390	0.000	1
11	يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل .	4.20	83.91	17.757	0.000	2
14	يساهم التدريب في رفع الجودة و تحسين الأداء.	4.18	83.62	17.267	0.000	3
15	يتم التدريب على التقنيات الحديثة .	4.12	82.46	16.566	0.000	4
4	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية .	4.10	82.06	14.903	0.000	5
1	يوجد وحدة تدريب في البنك	4.09	81.74	12.500	0.000	6
2	يوجد موازنة كافية للتدريب .	4.05	81.01	13.735	0.000	7
16	يتم استخدام مفهوم التدريب الجماعي .	4.02	80.45	17.779	0.000	8
9	يتم عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين .	4.00	80.00	14.335	0.000	9
5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية .	3.98	79.57	13.953	0.000	10
3	يوجد وسائل و تجهيزات تدريب مناسبة .	3.96	79.26	11.777	0.000	11
6	يتم الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية .	3.95	78.99	14.187	0.000	12
7	يتم متابعة نتائج عملية التدريب .	3.94	78.82	15.519	0.000	13
17	يتم تدريب كافة العاملين على أساليب ضبط الجودة .	3.93	78.70	13.517	0.000	14
10	يتم التدريب على الجودة .	3.93	78.55	14.147	0.000	15
18	يتم تشجيع و تبني الأفكار الجديدة في أعمال البنك .	3.88	77.65	15.683	0.000	16
8	يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية .	3.82	76.47	11.649	0.000	17
13	يتم التدريب على استخدام الأساليب الإحصائية .	3.66	73.13	9.789	0.000	18
		4.00	80.09	20.055	0.000	

1.97

0.05

(137)

t

"

(12)

(20)

%85.65

"

"

(11)

%83.91

"

(2001)

"

"

"

(14)

%83.62

"

(12)

.

"

"

(15)

%82.46

.

"

"

(4)

%82.06

.

"

"

(1)

% 81.74

.

"

"

(2)

% 81.01

(2004)

.

"

"

(16)

%80.45

.

"

"

(9)

% 80

.

"

"

(5)

%79.57

.

"

(3)

% 79.26

"

(1)

.

"

(6)

%78.99

"

.

"

"

(7)

%78.82

.

"

(17)

% 78.70

"

.

"

"

(10)

%78.55

.

" (18)
%77.65 "

" (8)
%76.47 "

" (13)
% 73.13 "

(التركيز على تلبية احتياجات
%80.09

4.0

العاملين/التدريب وتأهيل العاملين)

0.05

0.00

.3

(21)

t

"%60"

0.05

%78.41 % 75.22

(21)

(التركيز على تلبية احتياجات العاملين/تحفيز العاملين)

		ب				
3	يتم تحسين العلاقة بين العاملين .	3.92	78.41	13.480	0.000	1
4	يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين .	3.90	77.95	13.230	0.000	2
2	يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الإنجاز المتميز .	3.87	77.39	10.931	0.000	3
1	يتم منح مكافآت فردية و جماعية لرفع الأداء .	3.76	75.22	9.207	0.000	4
		3.86	77.28	13.659	0.000	

1.97

0.05

(137)

t

"

(3)

(21)

% 78.41

"

.

"

"

(4)

% 77.95

.

"

(2)

% 77.39

"

.

"

(1)

% 75.22

"

(التركيز على تلبية احتياجات

0.00

% 77.28

3.86

(العاملين/تحفيز العاملين)

0.05

)

. (2000

(: " : :

(22)
(التركيز على تلبية احتياجات العاملين)

		t				
1	0.000	20.055	80.09	4.00	التدريب وتأهيل العاملين	2
2	0.000	13.659	77.28	3.86	تحفيز العاملين	3
3	0.000	17.468	75.43	3.77	مشاركة العاملين	1
	0.000	21.242	78.19	3.91	جميع الفقرات	

1.97 0.05 (137) t

(22) t

"%60"

%80.09 % 75.43

%78.19 0.05

0.05 0.000

$\alpha = 0.05$

() (2004)
(2002) (shams-ur rahman , bullock , 2002)

) (2001) (2001) :
(yusof , aspinwall , 2000) (2006

() : " "

(23)

t

"%60"

0.05

%86.23 % 75.09

(23)

(التركيز على تحسين العمليات)

1	0.000	26.706	86.23	4.31	تسعى الإدارة دائماً لتخفيض الأخطاء المحاسبية	6
2	0.000	22.772	85.65	4.28	وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية و تصحيحية	7
3	0.000	21.603	83.48	4.17	تسعى إدارة البنك لخفض كلفة العمليات المصرفية	8
4	0.000	21.668	82.32	4.12	يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي " مثل : ما هي الأعمال التي تتطلبها كل وظيفة "	1
5	0.000	17.868	79.85	3.99	يوجد برنامج لتبسيط و تسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات و معاملات الحصول على قرض " أو وجود برنامج لتقليل إجراءات السحب و الإيداع	2
6	0.000	17.797	79.71	3.99	يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض	4
7	0.000	17.240	77.54	3.88	يتم إلغاء الأنشطة و الأعمال الغير ضرورية .	3
8	0.000	14.756	77.39	3.87	يوجد خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات	5
9	0.000	12.991	75.07	3.75	يتم رفع أسعار الفائدة على الودائع	9
	0.000	31.063	80.78	4.04		

1.97

0.05

(137)

t

"

(6)

(23)

% 86.23

"

"

(7)

%85.65

"

	"	(8)	
	%83.48		"
			.
	"	(1)	
	""	:	"
(2003)		% 82.32	
			.
	"	(2)	
	"		
	% 79.85		"
			.
	"	(4)	
	% 79.71		"
			.
	"	(3)	
	% 77.54		"
			(2)
	"	(5)	
	% 77.39		"
		(3)	(2)
			.

" (9)
% 75.07

4.04 %80.78
التزام البنوك العاملة في قطاع غزة 0.05 0.00
بالتركيز على تحسين العمليات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
(baidoun , 2003)

"
.
(prajogo , brown , 2004)

(al-omaim, zairi, ahmed,2003)
(2003)
(2005) (2005)

) : " "
:

(24) t

"%60"

0.05 %85.59 % 77.83

(24)

(التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة/ التخطيط الاستراتيجي و
استمرارية التحسين)

		ب				
1	0.000	26.320	85.59	4.28	.	2
2	0.000	19.921	83.24	4.16	.	3
3	0.000	19.482	82.61	4.13	.	6
4	0.000	21.372	82.50	4.13	.	5
5	0.000	20.145	81.88	4.09	.	1
6	0.000	19.213	81.62	4.08	.	7
7	0.000	20.264	81.16	4.06	.	8
8	0.000	15.772	80.00	4.00	.	12
9	0.000	17.213	79.71	3.99	.	9
10	0.000	16.221	79.13	3.96	.	11
11	0.000	13.184	78.41	3.92	.	4
12	0.000	13.422	77.83	3.89	.	10
	0.000	26.506	81.10	4.05		

1.97

0.05

(137)

t

"

(2)

(24)

% 85.59

"

"

(3)

% 83.24

"

"

"

(6)

% 82.61

(prajogo , brown , 2004)

.

" (5)

% 82.50

"

.

" (1)

% 81.88

"

.

" (7)

% 81.62

"

.

" (8)

% 81.16

"

.

"

"

(12)

(shams-

% 80

ur rahman , bullock , 2002)

.

				(9)	"
			% 79.71		"
				(1)	.
"				(11)	"
(8)			% 79.13		
.					
				(4)	"
			% 78.41		"
					.
"				(10)	"
(8)			% 77.83		
				(11)	.
(التركيز على الاحتياجات الإدارية)					
			4.04	للمنافسة/ التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين)	
تخطيط			0.05	0.00	%81.10
استراتيجي و استمرارية التحسين من قبل العاملين في البنوك العاملة في قطاع غزة .					
			(25)	t	
			"%60"		
0.05				%86.23	% 80.58

(25)

(التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة/ القدرة على الاتصال الفعال)

		ب				
3	يوجد تعليمات و لوائح توضح أهداف البنك	4.31	86.23	27.961	0.000	1
2	يوجد تعليمات واضحة و دقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية	4.25	85.00	27.659	0.000	2
4	يوجد تعليمات و لوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف .	4.22	84.49	22.494	0.000	3
7	يوجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين و الزبائن	4.18	83.62	21.612	0.000	4
6	يتم التعريف بأهمية الجودة و التأكيد عليها	4.07	81.30	21.978	0.000	5
5	مقاييس الأداء " لقياس إنجاز العاملين " لدى المرؤوسين واضحة .	4.05	81.01	19.544	0.000	6
1	يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار "متخذي القرار"	4.03	80.58	16.688	0.000	7
		4.16	83.17	28.436	0.000	

1.97

0.05

(137)

t

"

(3)

(25)

% 86.23

"

▪

"

(2)

% 85

"

▪

"

(4)

% 84.49

"

▪

"

(7)

%83.62

"

(baidoun,2003)

▪

"

"

(6)

% 81.30

(7) (4) (2) (3)

" " " (5)
% 81.01 "

80.58% (1)

(2006)

(2004)

(2001)

(التركيز على الاحتياجات

الإدارية للمنافسة/ القدرة على الاتصال الفعال	4.16	83.17%
	0.05	0.00

(26)

"%60"

0.05

%82.61 % 77.33

(26)

(التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة/ القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة)

		ب				
2	تستخدم المخططات و المؤشرات المالية في الرقابة على الجودة .	4.13	82.61	18.898	0.000	1
5	يتم مراجعة و تحديث أساليب الرقابة على الجودة	3.99	79.85	15.963	0.000	2
4	تساهم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة .	3.93	78.70	14.900	0.000	3
3	يوجد أوقات معيارية لإنجاز المهام .	3.87	77.39	14.537	0.000	4
1	تقاس جودة الأداء في جميع الأقسام .	3.87	77.33	15.099	0.000	5
		3.96	79.26	19.469	0.000	

1.97

0.05

(137)

t

"

(2)

(26)

"

% 82.61

.

"

(5)

% 79.85

"

/

)

(8)

(7)

(

.

"

(4)

% 78.70

"

)

(13)

(

/

(3)
% 77.39
(1)
% 77.33
(2001)

(التركيز على الاحتياجات

الإدارية للمنافسة/ القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة)
3.96
0.05 0.00 % 79.26
على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة .

:

(27) (التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)

1	0.000	28.436	83.17	4.16	القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	2
2	0.000	26.506	81.10	4.05	القدرة على الاتصال الفعال	1
3	0.000	19.469	79.26	3.96	التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين	3
	0.000	28.670	81.33	4.07		
1.97		0.05		(137)	t	

(27)

%83.17 % 79.26

"%60"

البنوك العاملة في

0.05

قطاع غزة بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

(prajogo , (2002))
 ((shams-ur rahman , bullock , 2002) brown , 2004)
 baidoun , 2003)

)
) (2001) (2004) (2006
 (2001

:

(28) (الثقافة التنظيمية)

		t				
8	يتم تطوير الأنظمة الإدارية القائمة " تجديد و تطوير بناء الهياكل التنظيمية "	3.97	79.42	16.704	0.000	1
5	يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين متى سيتم التغيير .	3.92	78.41	15.561	0.000	2
1	يفهم جميع العاملين بالمنظمة الثقافة التنظيمية الجديدة .	3.91	78.24	15.826	0.000	3
3	الخطة الشاملة تكون مكتوبة و تعرف الثقافة الحالية و الثقافة الجديدة	3.89	77.83	15.644	0.000	4
7	يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين كيف سيتم التغيير .	3.89	77.79	15.649	0.000	5
4	يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين من سيتأثر بالتغيير	3.86	77.10	13.943	0.000	6
6	يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين أين سيتم التغيير .	3.86	77.10	16.134	0.000	6
10	يتوفر دليل للجودة يبين مشروع تحسين الجودة .	3.85	76.96	14.157	0.000	7
2	توضع خطة شاملة لتطبيق الثقافة الجديدة .	3.82	76.38	14.983	0.000	8
11	يتوفر حوافز مادية و معنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسئولية تنفيذ مشاريع الجودة	3.79	75.80	12.898	0.000	9
9	يوجد نظام فعال للقيم و المعتقدات يقبل أو يرفض القيم و المعتقدات الجديدة .	3.73	74.64	10.110	0.000	10
	جميع الفقرات	3.86	77.26	18.439	0.000	

1.97

0.05

(137)

t

109

" " (2)
 % 76.38
 (2006)
 " -
 . -"
 " (11)
 "
) (2) % 75.80
 (/
 .
 " (9)
 % 74.64 "
 .
 3.86 ()
 0.05 0.000 %77.26
 .
 (2004)
 .
) (2003) :
 . (2004) (2002

:

)

. $\alpha = 0.05$

(

(29)

		$\bar{t}$				
1	0.000	28.670	81.33	4.07		
2	0.000	32.370	81.29	4.06		
3	0.000	31.063	80.78	4.04		
4	0.000	21.242	78.19	3.91		
	0.000	28.33	80.39	4.02		

1.97

0.05

(137)

t

:

:

•

$\alpha = 0.05$

t

81.29

4.06

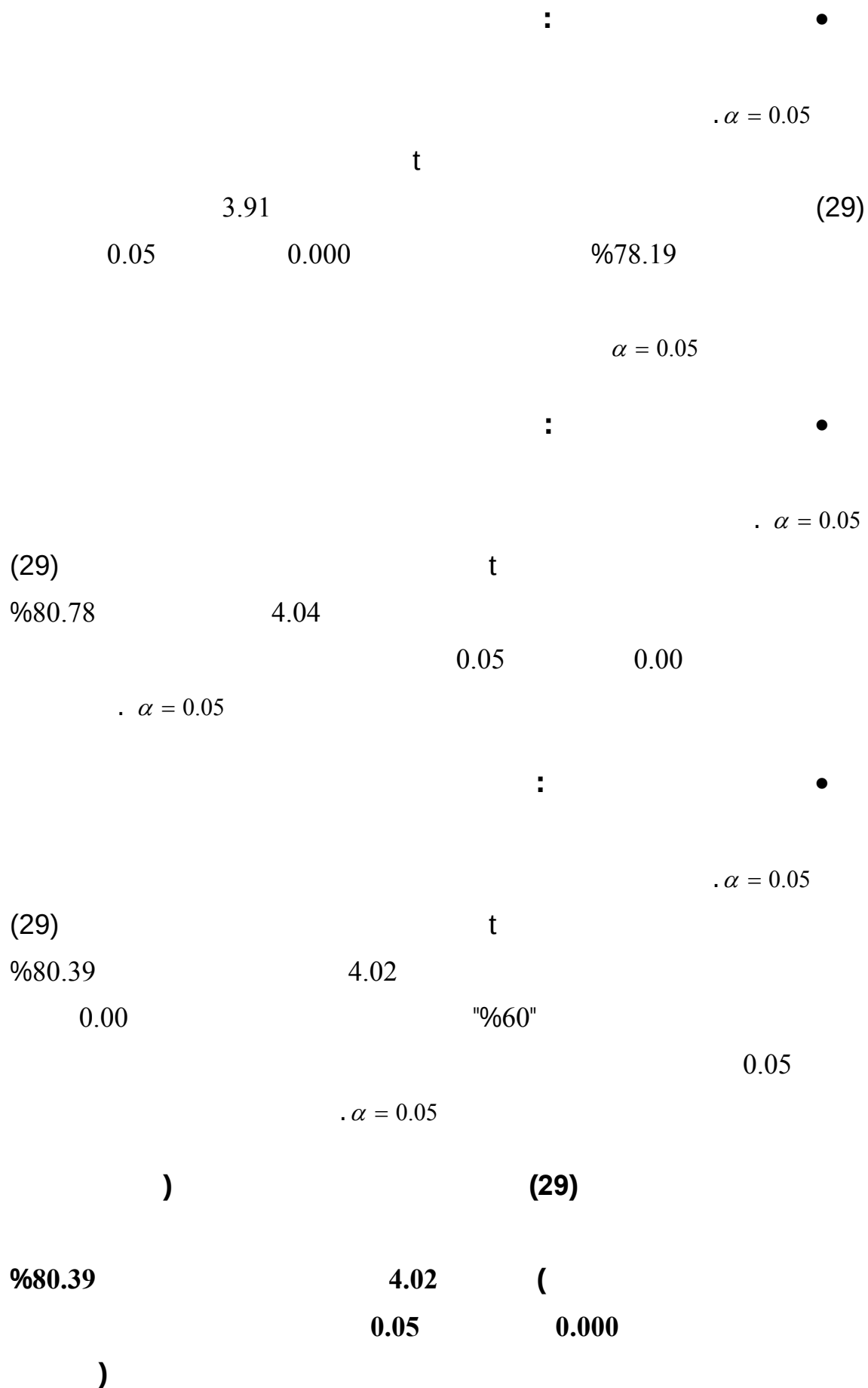
(29)

0.05

0.00

%

$\alpha = 0.05$



$\alpha = 0.05$ ()
 (2000) (2003)
 .
 - (2005)
 " "
 .
 (2001) (2002)
 . (2001)
 (baidoun , 2003) (huq , stolen , 1998)
 (2005)
 .

:

:

(30)

التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	التركيز على تحسين العمليات	التركيز على تلبية احتياجات العاملين	التركيز على العميل		
0.597	0.490	0.589	0.422		
0.000	0.000	0.000	0.000		
138	138	138	138		
0.165	0.05	"136"			

:

•

. $\alpha = 0.05$

(30)

0.05

0.000

0.422

. $\alpha = 0.05$

:

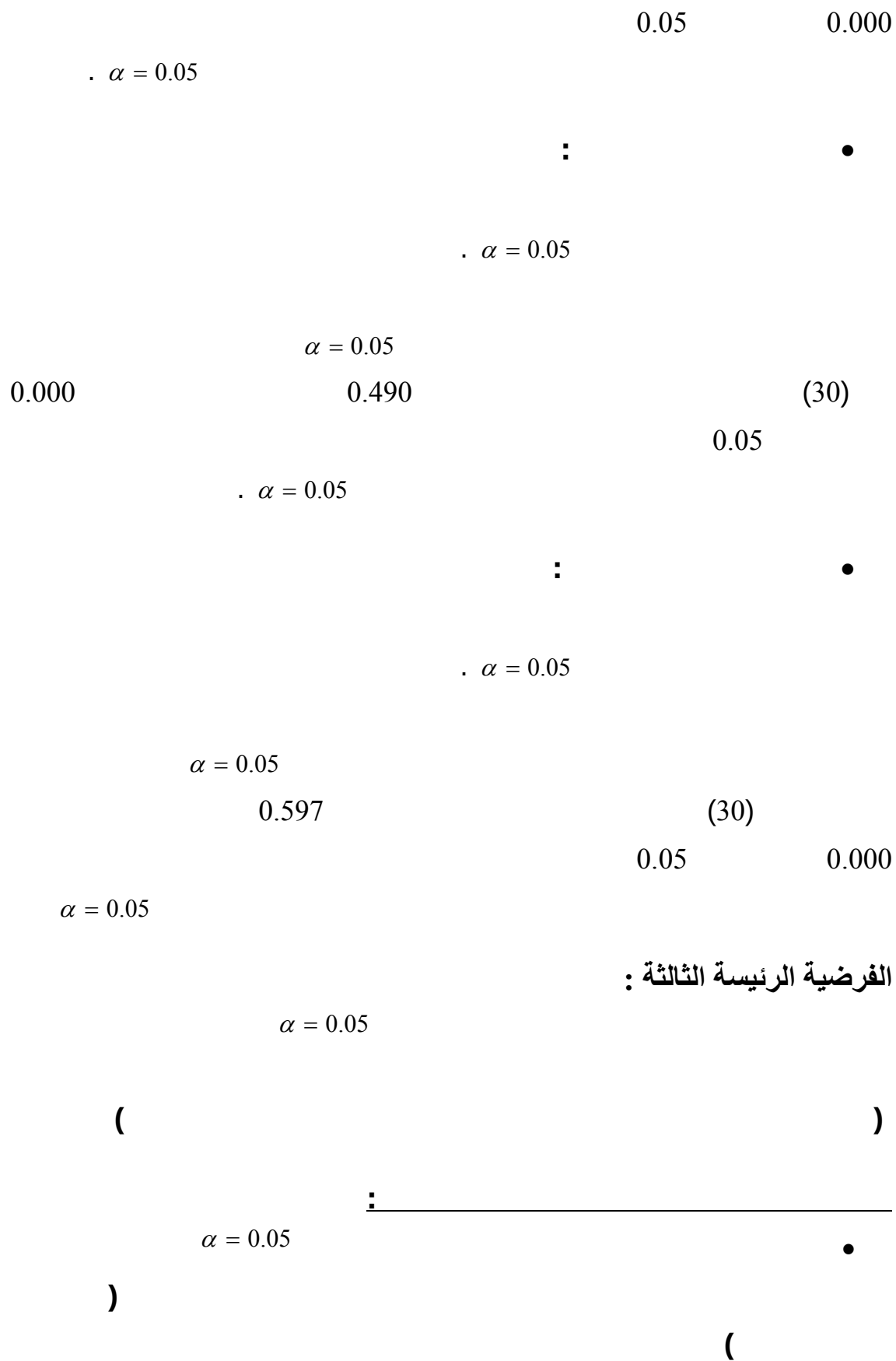
•

. $\alpha = 0.05$

$\alpha = 0.05$

0.589

(30)



(31)
(One Way ANOVA)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	1.660	5	0.132	0.881	0.496
	داخل المجموعات	19.782	132	0.150		
	المجموع	20.442	137			
	بين المجموعات	1.097	5	0.019	0.074	0.996
	داخل المجموعات	34.571	132	0.262		
	المجموع	34.668	137			
	بين المجموعات	1.702	5	0.140	0.907	0.479
	داخل المجموعات	20.443	132	0.155		
	المجموع	21.146	137			
	بين المجموعات	1.453	5	0.091	0.465	0.80
	داخل المجموعات	25.706	132	0.195		
	المجموع	26.159	137			
	بين المجموعات	2.109	5	0.422	1.417	0.222
	داخل المجموعات	39.288	132	0.298		
	المجموع	41.397	137			
	بين المجموعات	1.096	5	0.019	0.122	0.987
	داخل المجموعات	20.852	132	0.158		
	المجموع	20.948	137			

2.29 0.05

(132 5)

2.35

F

2.29

F

F

(31)

0.05

(132 5)

0.05

$\alpha = 0.05$

)

. (

$$\alpha = 0.05$$

()

(32)
(One Way ANOVA)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.904	2	0.452	3.124	0.047
	داخل المجموعات	19.538	135	0.145		
	المجموع	20.442	137			
	بين المجموعات	0.376	2	0.188	.740	0.479
	داخل المجموعات	34.292	135	0.254		
	المجموع	34.668	137			
	بين المجموعات	0.846	2	0.423	2.814	0.063
	داخل المجموعات	20.299	135	0.150		
	المجموع	21.146	137			
	بين المجموعات	0.980	2	0.490	2.627	0.076
	داخل المجموعات	25.179	135	0.187		
	المجموع	26.159	137			
	بين المجموعات	2.011	2	1.006	3.44	0.035
	داخل المجموعات	39.386	135	0.292		
	المجموع	41.397	137			
	بين المجموعات	0.603	2	0.301	2.000	0.139
	داخل المجموعات	20.345	135	0.151		
	المجموع	20.948	137			

2.67

0.05

(135 3)

F

3.124

"

"

F

(32)

0.05

(132 3)

2.67

F

F

2.67

F

3.44

"

"

"

0.05

(132 3)

)

"

"

"

(2006

F 2.00 F

0.05 (135 3) 2.67

0.05 0.139

$\alpha = 0.05$

. ()

$\alpha = 0.05$

)

(33)

(One Way ANOVA)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.533	3	0.178	1.196	0.314
	داخل المجموعات	19.909	134	0.149		
	المجموع	20.442	137			
	بين المجموعات	0.748	3	0.249	0.985	0.402
	داخل المجموعات	33.920	134	0.253		
	المجموع	34.668	137			
	بين المجموعات	0.080	3	0.027	0.169	0.917
	داخل المجموعات	21.066	134	0.157		
	المجموع	21.146	137			
	بين المجموعات	0.348	3	0.116	0.603	0.614
	داخل المجموعات	25.811	134	0.193		
	المجموع	26.159	137			
	بين المجموعات	0.476	3	0.159	0.520	0.669
	داخل المجموعات	40.921	134	0.305		
	المجموع	41.397	137			
	بين المجموعات	0.362	3	0.121	0.785	0.504
	داخل المجموعات	20.586	134	0.154		
	المجموع	20.948	137			
F		(134 3)		0.05	2.67	

2.67 F F (33)

0.05

(134 3)

0.05

 $\alpha = 0.05$

)

(2001)

(

(2006)

.

" "

 $\alpha = 0.05$

•

()

(34)

(One Way ANOVA)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	0.958	4	0.240	1.635	0.169
	داخل المجموعات	19.484	133	0.146		
	المجموع	20.442	137			
	بين المجموعات	1.445	4	0.361	1.446	0.222
	داخل المجموعات	33.223	133	0.250		
	المجموع	34.668	137			
	بين المجموعات	0.729	4	0.182	1.187	0.320
	داخل المجموعات	20.417	133	0.154		
	المجموع	21.146	137			
	بين المجموعات	0.456	4	0.114	0.590	0.670
	داخل المجموعات	25.703	133	0.193		
	المجموع	26.159	137			
	بين المجموعات	0.985	4	0.246	0.810	0.521
	داخل المجموعات	40.412	133	0.304		
	المجموع	41.397	137			
	بين المجموعات	0.743	4	0.186	1.224	0.304
	داخل المجموعات	20.205	133	0.152		
	المجموع	20.948	137			

2.45

0.05

(134 4)

F

2.45 F F (34)
0.05 (133 4)

0.05
 $\alpha = 0.05$
)
(

$\alpha = 0.05$

)

(

(35)
(One Way ANOVA)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	1.460	3	0.487	3.435	0.019
	داخل المجموعات	18.982	134	0.142		
	المجموع	20.442	137			
	بين المجموعات	0.512	3	0.171	0.669	0.572
	داخل المجموعات	34.156	134	0.255		
	المجموع	34.668	137			
	بين المجموعات	0.249	3	0.083	0.533	0.661
	داخل المجموعات	20.896	134	0.156		
	المجموع	21.146	137			
	بين المجموعات	0.557	3	0.186	0.971	0.408
	داخل المجموعات	25.602	134	0.191		
	المجموع	26.159	137			
	بين المجموعات	1.236	3	0.412	1.375	0.253
	داخل المجموعات	40.161	134	0.300		
	المجموع	41.397	137			
	بين المجموعات	0.402	3	0.134	0.873	0.457
	داخل المجموعات	20.547	134	0.153		
	المجموع	20.948	137			

2.67

0.05

(134 3)

F

3.435 " " F (35)
0.05 (134 3) 2.67 F

F 0.873 F
0.05 (134 3) 2.67

0.05 0.457

$\alpha = 0.05$

. ()

$\alpha = 0.05$

. ()

جدول رقم (36)
اختبار t

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.481	0.706	0.38949	4.0756	112	ذكر	
		0.37570	4.0161	26	أنثى	
0.082	1.752-	0.51934	3.8737	112	ذكر	
		0.39819	4.0642	26	أنثى	
0.916	0.105	0.40025	4.0406	112	ذكر	
		0.36670	4.0315	26	أنثى	
0.392	0.859-	0.43399	4.0510	112	ذكر	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة
		0.45214	4.1329	26	أنثى	
0.796	0.259-	0.54093	3.8570	112	ذكر	الثقافة التنظيمية
		0.59658	3.8881	26	أنثى	
0.333	0.972-	0.39617	3.9676	112	ذكر	جميع المجالات
		0.36780	4.0504	26	أنثى	

1.97

0.05

(136)

t

(Independent samples t-test) t

t

t

(36)

0.05

1.97

"136"

$\alpha = 0.05$

. ()

6

%73.9

%81.2

%73.2

40

%79.7

%81.9

.

⋮
⋮
⋮

:

:

.1

.%80.39

.2

.

.3

%81.29

.

-

"

"

"

.

-

.

-

.

.4

:

%78.19

:

.

:

-

%.%75.43

:

.

-

%.%80.09

:

.%77.28

.5

" : "

·

·

·

"

. %80.78

.6

:

%81.33

:

·

-

·

. %79.26

:

"

"

"

. %81.10

:

:

.

-

.

.%83.17

.7

. %77.26

"

-

. "

.8

$\alpha = 0.05$

.9

 $\alpha = 0.05$

.10

$$\alpha = 0.05$$

.11

 $\alpha = 0.05$ $\alpha = 0.05$

.12

6

%73.9

%73.2

40

%81.2

%79.7

%81.9

■

			:
		.	
:			.1
	.		—
		:	—
	.		—
		.	—
.			—
:			.2
	:		-
		.	—
			—
	"	"	
	.		—
.			
	:		-
			—

.	—
.	—
:	—
.	—
:	.3
	—
.	—
.	—
.	.4
	—
:	—

:

:

.

.1

.2

.

.3

⋮

⋮

1. $\frac{\vdots}{\vdots \quad \vdots}$
" "
2. " "
" . 2005
3. " "
" . 1997
4. " "
" . 2000
5. " "
" . 2001
6. " "
" . 1982
7. " —
" —
" . 2004
8. " "
" . 1999
9. " "
" . 2006

"	"	.10
	.2001	
:	"	.11
"		
	. 1994	
	"	.12
. 1996	"	
" 9000	"	.13
.		
"	"	.14
9000	"	.15
	1999	"
"	"	.16
	. 1970	
"	"	.17
	. 2003	
"	"	.18
	2005	
"	"	.19
	. 2005	
"	"	.20
	. 2002	

" — . 2003	.21
.2003 "	.22
" 2001	.23
"	.24
.1980	.25
" —	.26
/ . 1996	.27
" <i>2000:9001</i> . 2005	.28
" . 2000	.29
" . 2004	.30
" . 2002	.31
.2001 " <i>9000</i>	

“ ”	.32
“ ” . 2000	.33
“ ” . 2003	.34
“ ” 9000	.35
“ ” . 1997	.36
“ ” . 1983	.36
“ ” . 1984	.1
“ ” . 2000 4 16	.2
“ ” . 2004 21	.3
“ ” . 28	.4
“ ” . 1998 25	.5
“ ” . 2003 3 19	

- .6 " :)
- " ()
- .2006
- .7 " " :
- .2004 —
- .8 " " :
- . 1996 182
- .9 " " :
- " :
- .2004 -3 20
- .10 " " :
- " :
- .2004 " "
- .11 " "
- " "
- .2002 17
- .12 " :
- "
-) 2001
- . (

	17	":	13
		"	:
		() 2001	
		"	14
		" ()	
	. 2003	6 -	-
		":	15
25		"()	
		1998	
		" :	16
	)		
		(	
		. 2000	22
		:	:
	.2006/12/13		.1
			.2
	. 2006 95	2006 – 1996	
. 2007	13		.3
		:	:
		"	.1
(	)	"	
. 77	2005		

2. " :

"

. 2005

3. "

"

"

2006

4. "

"

.2006

5. " :

)

(

2005

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year2/part3/as216.htm>

6. " :

;

"

.

7. " :

"

9 8

. 2005

⋮⋮

1.

<http://www.arabs2day.ws/forums/index.php?showtopic=1791>

- .2
<http://www.alahsaa.net/vb/showthread.php?t=762>
- .3
2007 / :
<http://www.alriyadh.com/2007/03/10/article231503.html>
- .4
:
www.mmsec.com

<http://www.mmsec.com/m3-files/JWDA1.html>

()
<http://www.mmsec.com/m3-files/JWDA1.htm>

(سمان ، عارف ، بدون تاريخ ، ب)
<http://www.mmsec.com/m3-files/tqm4.htm>
- .5
:
www.pma-palestine.org

<http://www.pma-palestine.org/arabic/banks/banks1.html>
- .6
:
http://www.parcegypt.org/arabic/link.php?cat_id=33&Id=362
- .7
:
2000 / : :
<http://www.suhuf.net.sa/2000jaz/dec/17/ec22.htm>

: _____ /

: (Books) :

1. Johanson, Henry J. & others , " ***Business Process Reengineering*** " , new york , john wiley & sons , 1994 .
2. Robbins, Stephen p. , " ***Organizational Behavior*** " , new jersey , prentice –hall international ,EIGHth edition , 1998.
3. Schermerhorn ,John R. & others , " ***Basic Organizational Behavior*** " , united states of America , John Wiley & sons inc.,1998 .
4. Shekhar, K.c. & shekhar ,lekshmy, " ***banking theory and practice*** " , new delhi , vikas publishing house ,18 edition .
5. Mainiero, Lisa A. , Tromley ,Cheryl L. , " ***Developing Managerial Skills In Organizational Behavior*** " , new jersey, prentice hall, inc. ,1989.
6. Mayer, Martin : " ***the bankers*** " new york , ballantine books , 1999

: (Periodicals) _____ :

1. Sterman, John D. & others , " ***Unanticipated side effects of successful quality programs : exploring a paradox of organizational improvement*** " , management science , Cambridge , Massachusetts , vol.43 , no.4 , April 1997.
2. Shams-ur Rahman & bullock, Philip: ***Soft TQM , hard TQM , and organizational performance relationships : an empirical investigation*** , " ***OMEGA*** " the international journal of management science institute of transport studies , c 37 , school of business , the university of Sydney , Sydney , NSW 2006 , Australia , received 5 April , accepted 25 march 2004
3. Yusof, Sha'ri M. & Aspinwall , Elaine, " ***TQM implementation issues " review and case study*** " , International journal of operations & production management , vol. 20 , number 6,2000

4. prajogo , Daniel & brown, Alan: " ***The Relationship Between TQM Practices And The Role Of Formal TQM Programs : An Australian Empirical Study*** " QMJ vol.11 , no.4 . 2004.
5. Baidoun , Samir & zairi , Mohamed: " ***A proposed model of TQM Implementation in the Palestinian context***", TQM & business excellence , vol.14 , no.10 , December 2003 .
6. Baidoun, Samir, " ***An Empirical Study Of Critical Factors Of TQM In Palestinian Organizations*** " , logistics information management , Emerald , vol.16 , no.2 , 2003 .

: (Thesis And Dissertations) :

1. Al-omaim , Naser & zairi , Mohamed & ahmed , abdel moneim
"Generic framework for tqm implementation within Saudi context" : an empirical study
<http://www.bradford.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2003/Booklet03-17.pdf>
2. Huq , Ziaul and stolen , Justin D. (1998): ***"Total Quality Management Contrasts In Manufacturing And Service Industries"***
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=840337&dType=SUB&history=false>

(1)

-	. .	1
-	.	2
-	.	3
-	.	4
-	.	5
	.	6
	.	7
-		8
-		9
-		10

(2)

()

بسم الله الرحمن الرحيم
استـبـيـان
عن

....

.

.

.

/

:

(√)

1-الجنس	() ذكر	() أنثى
2-المسمى الوظيفي	() مدير عام () رئيس دائرة () نائب مدير/مراقب () أخرى	() مساعد مدير عام/نائب مدير عام () مدير فرع () رئيس قسم / مسئول قسم
3-العمر	() 30 فأقل	() 31 - 40
4- المؤهل العلمي	() ثانوية عامة () دراسات عليا	() دبلوم متوسط
5- التخصص	() علوم مالية و مصرفية () اقتصاد	() محاسبة () أخرى
6- سنوات الخبرة	() 5 فأقل () 15 فأكثر	() 6 - 10
		() 11 - 15

:

:

(1) التركيز على العميل				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				1. يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء .
				2. يتم إدراك أهمية الأسئلة و الاستفسارات التي يطرحها العملاء
				3. هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان العملاء راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة إليهم .
				4. هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر العملاء و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة المقدمة لهم .
				5. يتم التأكد من توافر المعلومات الضرورية للعميل مثل " معلومات كافية عن بطاقات الائتمان " .
				6. يتم الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة و كفاءة .
				7. يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه العملاء
				8. يتم الخروج عن القواعد و الروتين من أجل خدمة العملاء
				9. يقوم البنك بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم .
				10. يتم سؤال العميل عما إذا كان هناك إجراءات أخرى يمكن القيام بها لإرضائه .
				11. يتم إبلاغ العميل أولاً بأول عن أوضاعه المصرفية " الوضع المالي " كشف حساب .
				12. يتم دراسة حاجات العميل و رغباته .
				13. يتم متابعة شكاوى العملاء .
				14. يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه .
				15. يتم مجاملة العملاء و مدحهم كلما كان ذلك ممكناً .

(2) التركيز على تلبية احتياجات العاملين					
A. مشاركة العاملين :					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1. تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم .
					2. يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل .
					3. يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل .
					4. يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها .
					5. يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال .
					6. يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل.
					7. يوجد فرق عمل لمناقشة المشكلات و اتخاذ القرارات
					8. يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك .
					9. يتم مناقشة المشاكل بشكل جماعي .
					10. يتم تشكيل حلقات جودة في البنك .
					11. يتم حل الصراع بين العاملين .
B. التدريب و تأهيل العاملين					
					1. يوجد وحدة تدريب في البنك .
					2. يوجد موازنة كافية للتدريب .
					3. يوجد وسائل و تجهيزات تدريب مناسبة .
					4. يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية .
					5. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية .
					6. يتم الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية .
					7. يتم متابعة نتائج عملية التدريب .
					8. يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية .
					9. يتم عقد دورات تدريبية منظمة للعاملين .
					10. يتم التدريب على الجودة .
					11. يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل .
					12. يساهم التدريب في إيجاد كوادر متميزة .
					13. يتم التدريب على استخدام الأساليب الإحصائية .
					14. يساهم التدريب في رفع الجودة و تحسين الأداء.
					15. يتم التدريب على التقنيات الحديثة .
					16. يتم استخدام مفهوم التدريب الجماعي .
					17. يتم تدريب كافة العاملين على أساليب ضبط الجودة .
					18. يتم تشجيع و تبني الأفكار الجديدة في أعمال البنك .
C. تحفيز العاملين					
					1. يتم منح مكافآت فردية و جماعية لرفع الأداء .
					2. يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الإنجاز المتميز .
					3. يتم تحسين العلاقة بين العاملين .
					4. يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين .

(3) التركيز على تحسين العمليات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي " مثل : ما هي الأعمال التي تتطلبها كل وظيفة " .
					2. يوجد برنامج لتبسيط و تسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات و معاملات الحصول على قرض " أو وجود برنامج لتقليل إجراءات السحب و الإيداع .
					3. يتم إلغاء الأنشطة و الأعمال غير الضرورية .
					4. يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض .
					5. يوجد خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات .
					6. تسعى الإدارة دائماً لتخفيض الأخطاء المحاسبية .
					7. وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية و تصحيحية
					8. تسعى إدارة البنك لخفض كلفة العمليات المصرفية .
					9. يتم رفع أسعار الفائدة على الودائع .
(4) التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة					
A. التخطيط الاستراتيجي و استمرارية التحسين :					
					1. يوجد نظام إداري يهتم بدراسة السوق و التغيرات الاقتصادية.
					2. يتم دراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمة .
					3. يتم الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسين و تحليل الفروقات بين مستويات الخدمة المقدمة .
					4. يتم خفض أسعار الفوائد على القروض كأسلوب منافسة .
					5. يتم الاهتمام بدراسة و تحليل الحصة السوقية .
					6. يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي .
					7. يوجد آلية لمتابعة التغيرات في حاجات و رغبات الزبائن .
					8. يتم تعديل الأهداف الإستراتيجية وفقاً لحاجات و رغبات العملاء .
					9. يوجد نظام معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة
					10. يوجد خطط جودة طويلة الأجل .
					11. يتم تقييم خطط الجودة طويلة الأجل بشكل مستمر .
					12. يتم تحديث التكنولوجيا بشكل مستمر .
B. القدرة على الاتصال الفعال :					
					1. يوجد لدى المروسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار "متخذي القرار"
					2. يوجد تعليمات واضحة و دقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية .
					3. يوجد تعليمات و لوائح توضح أهداف البنك .
					4. يوجد تعليمات و لوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف .
					5. مقاييس الأداء " لقياس إنجاز العاملين " لدى المروسين واضحة .
					6. يتم التعريف بأهمية الجودة و التأكيد عليها .
					7. يوجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين و الزبائن .

C. القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1. تقاس جودة الأداء في جميع الأقسام .
					2. تستخدم المخططات و المؤشرات المالية في الرقابة على الجودة .
					3. يوجد أوقات معيارية لإنجاز المهام .
					4. تساهم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة .
					5. يتم مراجعة و تحديث أساليب الرقابة على الجودة .
الثقافة التنظيمية					
					1. يفهم جميع العاملين بالمنظمة الثقافة التنظيمية الجديدة .
					2. توضع خطة شاملة لتطبيق الثقافة الجديدة .
					3. الخطة الشاملة تكون مكتوبة و تعرف الثقافة الحالية و الثقافة الجديدة .
					4. يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين من سيتأثر بالتغيير .
					5. يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين متى سيتم التغيير .
					6. يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين أين سيتم التغيير .
					7. يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين كيف سيتم التغيير .
					8. يتم تطوير الأنظمة الإدارية القائمة " تجديد و تطوير بناء الهياكل التنظيمية " .
					9. يوجد نظام فعال للقيم و المعتقدات يقبل أو يرفض القيم و المعتقدات الجديدة .
					10. يتوفر دليل للجودة يبين مشروع تحسين الجودة .
					11. يتوفر حوافز مادية و معنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة

و لكم جزيل الشكر

