

تقييم درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في بنك الشام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية

*غدير سمير جنود

ملخص

(تاريخ الإيداع 12 / 10 / 2022. قُبِلَ للنشر في 4 / 1 / 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في بنك الشام الخاص، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم توزيع (169) استبانة تضمنت معايير جائزة مالكوم بالدريج (القيادة الإدارية - التخطيط الاستراتيجي - إدارة وتطوير الموارد البشرية - التركيز على العميل - إدارة العمليات - القياس والتحليل وإدارة المعرفة - نتائج الأداء)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأكد من وجود هذه المبادئ على أرض الواقع، وتم الاعتماد على اختبار (T-TEST ONE SIMPLE) للتأكد من وجود فروق إحصائية أم لا وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 25). وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المصرف يقوم بتطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج، وأوصى الباحث بتعزيز ثقافة الجودة لتصبح نهج عمل يومي، كونها تشكل حجر الأساس في نجاح المنظمات في تطبيق أنظمة الجودة المختلفة وشهادات الجودة وجوائز الجودة، وتسهم في إشاعة ثقافة الجودة وتوفير البيئة التي تمكن المنظمات من المحافظة على مستوى الجودة الذي يتم الوصول إليه، والبناء عليه لمستوى متقدم لاحقاً.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - معايير جائزة مالكوم بالدريج .

Evaluation of the degree of application of Malcolm Baldrige's total quality standards in Sham Bank from the point of view of employees A filed Study

***Ghader samer Janud**

ABSTRACT

(Received 12 / 10 / 2022 . Accepted 4 / 1 / 2023)

This study aimed to identify the extent of commitment to the application of the criteria of the Malcolm Baldrige Award. The descriptive analytical approach was used to study the phenomenon as it is on the ground. (169) questionnaires were distributed that included the criteria of the Malcolm Baldrige Award (administrative leadership, strategic planning, human resources management and development, customer focus, operations management, measurement, analysis and knowledge management, performance results) Arithmetic averages and standard deviations were extracted to ensure the existence of these principles on the ground, and the (T-TEST ONE SIMPLE) test was relied on to verify the existence of statistical differences or not, depending on the statistical program (SPSS 25). A set of results were reached, the most important of which is the commitment to apply the criteria of the Malcolm Baldrige Award in the Cham Bank under study. The researcher recommended strengthening the culture of quality to become a daily work approach, as it constitutes the cornerstone of the success of organizations in implementing different quality systems, quality certificates and quality awards. It contributes to spreading a culture of quality and providing an environment that enables organizations to maintain the level of quality that is reached, and build on it to an advanced level later.

Keywords: Total Quality Management – Malcolm Baldrige Award Criteria.

* Graduate student- PH.D- Business Administration Department- Faculty of Economice- Tartous university – Tartous- Syria.

1- مقدمة:

نتيجة للتحوّلات البيئية المتسارعة التي شهدها العالم في العقدين الأخيرين، واستجابة للتغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الزبائن على اتساع العالم، فقد دأبت العديد من منظمات الأعمال الدولية على تطوير أهدافها وتغيير استراتيجياتها وتحسين برامجها لرفع مستوى جودة الأداء فيها، وتحسين قدرتها التنافسية لتكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات الزبائن ونيل رضاهم، لتتمكن من الاستمرار والنمو في هذه البيئة المتحركة وشديدة التنافس.

وعلى ذلك تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء بشقيه السلعي والخدمي في مختلف المؤسسات، ولقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار، سيما في أوائل الثمانينات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية يمكن أن تتحقق مع تكاليف منخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المحقق من جراء أسلوب الجودة الشاملة، وتبعتها في هذا المنحى معظم دول العالم.

ولذلك ظهرت نماذج عديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين وقد تباينت تلك النماذج من حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها، وإن كانت جميعها ترمي إلى هدف واحد، يتمثل في تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحها، من خلال تحسين جودة ما تقدمه من سلع وخدمات، ولعل من أشهر تلك النماذج التي لقيت صدىً واسعاً، نموذج ديمينج، نموذج الاتحاد الأوروبي ونموذج بالدريج للجودة الأمريكية. ولا يختلف التميز المؤسسي عن مفهوم الجودة، فالجودة لا يمكن تحقيقها بصورة عفوية بل تحتاج لإدارة واعية وفعالة لتحقيق الوصول للتميز المؤسسي، لذا كان لابد من مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة بمعايير واضحة ومحددة سلفاً، ومن ثم رصدت العديد من دول العالم جوائز لتشجيع تبني أسس التميز المؤسسي وفق تصنيف عالمي ومن أهم هذه الجوائز جائزة مالكولم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي ضوء ما تقدم ونظراً لأهمية الجودة الشاملة بشكل عام وأهميتها في تحقيق التميز للمؤسسات بشكل خاص، جاءت الدراسة الحالية لمعرفة مدى تطبيق معايير التميز حسب مالكولم بالدريج في أحد المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية وهو بنك الشام.

2- المصطلحات العلمية:

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management: مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم، والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل (شعبان، 2019، ص3).

التميز المؤسسي Institutional Excellence: هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنظمات، حيث المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات (داود، 2020، ص131).

معايير بالدريج Baldrige Criteria : هي نموذج لقياس الجودة وأول معيار للتميز بين المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، ويعد طريقة فعالة لتقييم الأداء ويضم مجموعة من المعايير في الجودة الشاملة والمتمثلة في: القيادة الإدارية، جمع المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي للجودة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إدارة العمليات (تأكيد الجودة)، نتائج العمل (نتائج تأكيد الجودة)، رضا العميل (خليفات، 2019، ص8).

3- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- (الطائي، 2019): " إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج - بحث تطبيقي في وزارة النفط

العراقية"

هدف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى تشخيص الواقع الفعلي لمركز البحث والتطوير النفطي ومدى اقترابه من معايير جائزة مالكوم بالدريج تمهيداً للحصول على الجائزة العراقية التي هي قيد الدراسة على مستوى القطر والمستمدة معاييرها من جائزة مالكوم بالدريج بعد أن جرى التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد معدلات الفجوة بين الواقع الفعلي ودرجة كل معيار من المعايير السبعة للجائزة.

منهجية الدراسة: اعتمد على منهج دراسة الحالة لإجراء البحث والاستفادة من تطبيق مجموعة من الأدوات الإحصائية وبما يتناسب مع متطلبات وأهداف البحث لمعرفة مدى تطبيق وتوثيق المركز لمعايير الجائزة.

نتائج الدراسة: اقتراب المركز من التطبيق الكلي لمتطلبات معايير الجائزة عموماً وبنسب متفاوتة للمتحقق الفعلي ومعدلات الفجوة، فضلاً عن مجموعة من التوصيات التي خرج بها البحث لسد تلك الفجوة التي تؤهل المركز للتطبيق التام لهذه الجائزة.

2- (خديجة، منير، 2019): " درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة

اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف من وجهة نظر العاملين بها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة المسمى الوظيفي على ذلك.

منهجية الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية تضم 66 موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، وزعت عليهم استبانة مكونة من محورين هما: المحور الأول: يضم البيانات الشخصية، بينما يضم المحور الثاني: سبعة أبعاد والتي تشكل معايير بالدريج للجودة الشاملة وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، العناية بالموارد البشري، إدارة نظم المعلومات، إدارة العمليات وجودة المخرجات.

نتائج الدراسة: إن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج السبعة للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف كبيرة بشكل عام، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بمعاييرها السبعة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تبعاً للمتغيرات الشخصية.

3- (مراد، 2019): "معايير مقترحة للتمييز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة"

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معايير مقترحة للتمييز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانته يتم تطبيقها على عينة من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى قائمة بالمعايير المقترحة للتمييز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية تتكون من سبعة معايير رئيسية تضم (القيادة - التخطيط الاستراتيجي - القياس والتحليل وإدارة المعرفة - إدارة الموارد البشرية - إدارة العمليات - التركيز على المستفيدين - نتائج الأداء).

4- (حسن، 2021): درجة تطبيق معيار مالكوم بالدريج للجودة الشاملة - دراسة ميدانية على شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط في سورية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركة مصفاة بانياس ومعاينة قدرتها على الوصول إلى درجة النقاط الخاصة بالمعايير السبعة للجائزة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، العناية بالموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة نظم المعلومات لدرجته ونقاطه في الجائزة وتحليلها، جودة المخرجات) منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مصفاة بانياس في سورية، والبالغ عددهم تقريبا (1500) عامل، حيث تم الاعتماد على عينة ميسرة من (240) عامل في الشركة محل الدراسة.

نتائج الدراسة: تتوافر معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة مجتمعة في شركة مصفاة بانياس بشكل كبير مع تباين درجة التوافر بين الكبيرة والمتوسطة، كما أنه لا توجد فروق بين متوسطات الدراسة حول جودة المخرجات بالنسبة لمتغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

الدراسات الأجنبية:

1- (Alomairy, 2016):

"The Effect Of Baldrige Performance Excellence Program On Organization's Innovation/ Dynami Capabilities"

"تأثير برنامج بلدريج للتمييز في الأداء على الابتكار التنظيمي/ القدرات الديناميكية"

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير برنامج بلدريج المتميز في الأداء على ابتكار المنظمة / تحسين القدرات الديناميكية.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشارك في هذه الدراسة البحثية أربع وعشرون منظمة كانت قد نفذت برنامج بالدريج خلال الخمس سنوات الماضية، وتم جمع نوعين من البيانات من هذه المنظمات، بيانات التميز في الأداء وبيانات قدرات الابتكار.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تحسين التميز في الأداء في المنظمات من خلال برنامج بالدريج وقدرات الابتكار ممثلة في نموذج الابتكار المستخدم في هذه الدراسة البحثية.

2- (D Souza, Sequeira, 2019):

"Application Of Malcolm Baldrige Quality Framework To Enhance Performance In Healthcare Organisation"

"تطبيق نموذج مالكوم بالدريج للجودة لتحسين الأداء في منظمة الرعاية الصحية"

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ملاءمة تطبيق نموذج مالكوم بالدريج لتعزيز التميز في الأداء في منظمة الرعاية الصحية.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة في المنظمات محل البحث والتي بلغت (12) مركزاً للرعاية الصحية.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أنه لا يزال تحديد التميز في الأداء يمثل تحدياً للمنظمات. ومن الواضح أن تطبيق نموذج مالكوم بالدريج يمكن أن تكون معايير إطار الجودة لمنظمة الرعاية الصحية، حيث كان هناك ستة مراكز للرعاية الصحية (50 بالمائة) حصل على أكثر من 750 نقطة MBNQA، حيث تم تقييم الأداء على المستوى الذهبي.

3- (Ahmad, 2020):

"Case Study Of The Application Of The Malcolm Baldrige Criteria To Improve Quality Performance Of A Completions Workshop"

"دراسة ميدانية لتطبيق معايير مالكوم بالدريج لتحسين جودة العمل في ورشة تجميع المعدات"

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى تطبيق عناصر معايير مالكوم بالدريج للتميز في الأداء لتحسين جودة أداء ورشة تجميع المعدات من الفترة 2014 حتى الفترة 2017.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أن جميع العناصر التي تم تقييمها والتي لم تكن متوافقة في عام 2014 أصبحت متوافقة بحلول عام 2017، وتم إثبات نتائج تطبيق الإجراءات والإجراءات التصحيحية بوضوح، وأشارت النتائج إلى أن فريق ورشة المعدات بحلول 2017 تميزت بقوة عاملة متحمسة مجهزة بتحسين العمليات، وأصبح عملهم الآن قائماً على التركيز على العميل.

المقارنة مع الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة أعلاه نجد أن الدراسات السابقة تناولت موضوع جائزة مالكوم بالدريج مع نفس العناصر السبعة المكونة لهذه الجائزة، ولكنها اختلفت مع دراساتنا الحالية من حيث المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، وكذلك اختلفت من ناحية هامة وهي بيئة التطبيق حيث تنوعت البيئات المطبقة لجائزة مالكوم بالدريج ولكن حسب علم الباحث لم يجد أي دراسة تناولت واقع تطبيق جائزة مالكوم بالدريج في القطاع المصرفي.

4- مشكلة الدراسة:

معظم المؤسسات بشكل عام لا تعطي الأهمية الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويهمل دورها في ضبط التكاليف والرقابة والتخطيط، مما يؤثر على جودة عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن إهمال دورها المهم والحيوي في التسويق للمنظمة بشكل عام والخدمات المصرفية محور هذه الدراسة بشكل خاص، حيث أنه متى ما وجدت ادارة ذات جودة تضبط كافة العمليات في المنظمة خاصة المتعلقة بخدمة المستهلكين والعملاء، أدى ذلك إلى ثقة المستهلك بهذه المنظمة وبالتالي زيادة الولاء والانتماء إليها بسبب حرصها على تقديم أفضل الخدمات له بجودة عالية وتوفير الوقت والجهد والمال.

يعتبر نموذج مالكولم بالدريج من أوضح وأشهر نماذج الجودة العالمية، لما يحتويه من معايير متعددة وشاملة، والتي تعتبر ركائز حقيقية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة، على اختلاف حجمها، ونشاطها وطبيعتها، وسواء كانت هادفة للربح أم لا، ولما كان نجاح تطبيق الجائزة المذكورة يعتمد على مدى توافر معاييرها المتمثلة في (القيادة- التخطيط الإستراتيجي- التركيز على الزبون- القياس والتحليل - التركيز على إدارة الموارد البشرية (قوى العمل)- التركيز على العمليات- النتائج) فإنه من الضروري أن تنظر المنظمات في الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق تلك المعايير كخطوة أولى للوصول إلى الدرجات المساوية لدرجة الجائزة وهذا ما يمثل جوهر مشكلة البحث الحالي التي تتمحور حول التحقيق من مدى توفر معايير جائزة مالكولم بالدريج السبعة.

ومن خلال عمل الباحث في المجال المصرفي ومشاركته في العديد من ورشات العمل حول تحسين جودة الخدمة المصرفية ولدى سؤاله للعديد من القائمين في هذا المجال عن جائزة مالكولم بالدريج لم يكن هناك معرفة بها لدى المستجيبين ولم يكن هناك صورة واضحة حول آلية تطبيقها وما هي معاييرها وهل تتوفر لدى المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية الآلية المناسبة لتطبيقها، مع الإشارة أنه قد يكون هناك تطبيق لهذه المعايير دون دراية بها وخاصة أن هذا المفهوم غير منتشر في البيئة المصرفية وأن هذه الجائزة غير مشهورة مثل باقي الشهادات كالايزو 9001 بإصداراته المختلفة، أو جائزة التميز الأوربي وهذا ما جعل الباحث يطرح التساؤل الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى يتم تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج في بنك الشام محل الدراسة"
وتتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار القيادة الإدارية في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار التركيز على الزبون في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار القياس والتحليل في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار التركيز على إدارة الموارد البشرية في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار التركيز على العمليات في بنك الشام محل الدراسة.
- إلى أي مدى يتم تطبيق معيار نتائج العمل في بنك الشام محل الدراسة.

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين معايير جائزة مالكولم بالدريج المطبقة في بنك الشام محل الدراسة وبين المعايير الواجب توافرها لتطبيق معايير هذه الجائزة عند متوسط الحياد (3).

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية في بنك الشام ومعيار القيادة الإدارية الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي في بنك الشام ومعيار التخطيط الاستراتيجي الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين التركيز على العميل في بنك الشام ومعيار التركيز على العميل الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج في المنظمة محل بنك الشام عند متوسط الحياد (3).

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القياس والتحليل وإدارة المعرفة في بنك الشام ومعيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدارة وتطوير الموارد البشرية في بنك الشام ومعيار إدارة وتطوير الموارد البشرية الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدارة العمليات في بنك الشام ومعيار إدارة العمليات الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين نتائج العمل في بنك الشام ومعيار نتائج العمل الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج في المنظمة محل بنك الشام عند متوسط الحياد (3).

6- أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التميز المؤسسي للنهوض بمستوى أداء المصارف والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة وتميز مخرجاتها من خلال تقديم خدمات على مستوى عال من الكفاءة والفعالية لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه، ومن ثم تنمية المجتمع وإحداث التميز والريادة والمنافسة، بالإضافة إلى أن تحقيق الأداء المتميز من جانب القيادات الإدارية في أي مؤسسة مصرفية يعد أحد المبادئ الرئيسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي يسهم في تحقيق العمل المطلوب على النحو الأمثل، ومن ثم تقليل الأخطاء والمشكلات وتقليل الفاقد واستغلال الموارد الداخلية بأنجح الطرق وأكفئها للوصول بالمؤسسات إلى تحقيق أهدافها المحددة لضمان البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والرهانات، كذلك يمكن أن تسهم الدراسة في تزويد المكتبة العربية بالمعلومات النظرية عن التميز المؤسسي في المصارف السورية ومعايير نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة.

الأهمية العملية:

- حادثة موضوع (جائزة مالكوم بالدريج) في الدراسات والبحوث محلياً بما يتطلب القيام بمزيد من الدراسات حوله.

- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في عدة نواحي تطبيقية تهم المسؤولين في المصارف السورية محل الدراسة في وضع برامج تدريبية للقيادات المسؤولة لتنمية وصقل مهاراتهم تجاه التميز المؤسسي في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة.

- أهمية القطاع المصرفي باعتباره أحد القطاعات الاقتصادية التي لها دور كبير في تسريع عملية النمو الاقتصادي والذي من المهم أن يكون في مستوى من الجودة وبما يسهم في أحداث التحولات الاقتصادية المطلوبة للبلد وتنمية الاقتصاد الوطني.

7- أهداف الدراسة:

- التحقق من مدى تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج في بنك الشام محل الدراسة.

- التحقق من مدى التطبيق المنفرد لكل معيار من معايير الجائزة السبعة وهي معيار القيادة، معيار التخطيط الاستراتيجي، معيار التركيز على العميل، معيار التحليل والمعلومات، معيار التركيز على الموارد البشرية، معيار العمليات، ومعيار نتائج الاعمال في بنك الشام محل الدراسة.

- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى قدرات البنك على تحقيق تلك المعايير.

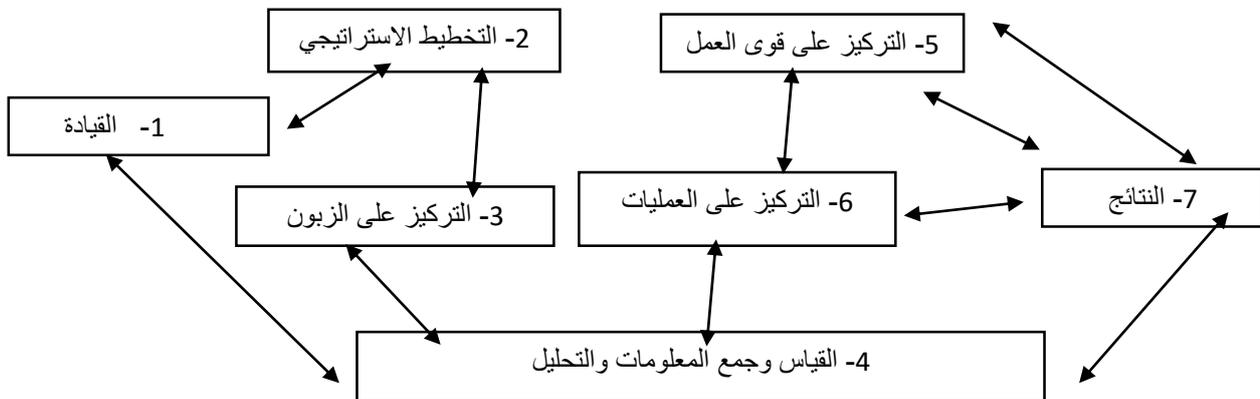
8- منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم اتباع ما يلي:

في الإطار النظري للبحث: تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي لأهم المعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.

في الجانب التطبيقي للبحث: تم الاعتماد على الاستبيان والذي قسم منه وزع بشكل شخصي من قبل الباحث في المحافظات (حمص - اللاذقية - طرطوس) والأخر عن طريق الاستبيان الإلكتروني وخاصة في المحافظات التالية (دمشق - حلب) من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث عن طريق تصميم قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة فروض البحث إذ تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 25، حيث تم تصميم استبانة تقيس محور فرضيات البحث وهو معايير جائزة مالكولم بالدريج.

9- نموذج الدراسة: لقد تم تحديد أنموذج البحث من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بمعايير جائزة مالكولم بالدريج :-



Source: National institute of Standards Technology Administration Building

2012: "criteria for performance Excellence" P.4.

10- حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة في شهر نيسان من العام 2022.

الحدود المكانية: بنك الشام وفروعه المنتشرة في المحافظات السورية وهي (طرطوس - اللاذقية - دمشق - حلب - حمص)، وتم استثناء محافظة درعا لصعوبة الوصول إلى هناك.

11- مجتمع البحث: جميع العاملون الإداريون من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين في البنك محل الدراسة في محافظات الجمهورية العربية السورية وهي (دمشق) (المقر الرئيسي - حمص - اللاذقية - طرطوس - حلب) والبالغ عددهم (306)، حسب بيانات قسم الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة والذي يقع في مدينة دمشق.

12- عينة البحث: تم الاعتماد على جدول مورغان لحساب حجم عينة البحث، وبالنظر إلى جدول مورغان (الملاحق) ينتج لدينا حجم عينة البحث وتبلغ (169) موظفاً وهذا ما يقابل حجم مجتمع البحث عند (300) موظفاً في بنك الشام محل الدراسة موزعة بين فروع هذا المصرف في المحافظات السورية، قام الباحث بتوزيعها على فروع المصرف في محافظات (دمشق - حلب - حمص - اللاذقية - طرطوس) وتم استرداد (165) استبيان بنسبة (97.63%).

13- الإطار النظري:

مقدمة: أصبحت الجودة حديث العصر وقضية أساسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات، وقد شاع في الوقت الحاضر استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين مختلف المؤسسات في كافة دول العالم تقريباً وان قاعدة هذا المفهوم تختلف من مؤسسة إلى أخرى. ولكن المسألة المهمة تكمن في التركيز على متلقي الخدمة التي أصبحت الاهتمام المشترك ما بين المؤسسات بالإضافة إلى مقدرة هذه المؤسسات على اعتماد متطلبات متلقي الخدمة وحاجاتهم المتجددة في السوق العالمي بهدف تحقيق النجاح في الأمد الطويل.

إن الغرض من الحصول على جوائز الجودة هو التحسين المستمر والتعلم من الأخطاء السابقة أو قد يكون مجرد الحصول على الشعار تماشياً مع التوجهات، ولكن الأبحاث والدراسات أكدت أن غالبية المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة والتميز قد تفوقت على مثيلاتها بمراحل شاسعة والتي لم تهتم بمثل هذه الجوائز، حتى أن هذه المنظمات تفوقت على نفسها بحيث تحسن أدائها تحسناً ملحوظاً بعد الحصول على الجوائز وتطبيق المفاهيم المبنية على هذه الجائزة.

نشأة جائزة مالكوم بالدريج:

مع تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، خلال الثمانينات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية برزت التوجهات لإنشاء جائزة وطنية في مجال الجودة للمنظمات الأمريكية فقد كان هناك جهود مشتركة لكل من منظمات الأعمال والحكومة الفدرالية في محاولة زيادة النمو في الإنتاجية للولايات المتحدة الأمريكية، عبر مشاريع رئاسية لدراسة إمكانية منح الجوائز على الإنتاجية والمنافسة من قبل الحكومة وخصوصاً بعد ما حققته جائزة (Demming)، من نجاح في رفع مستوى الجودة في المؤسسات اليابانية، وكما قال (Mary Walton) الفكرة للجائزة جاءت في الأصل مع حملة تقصي الحقائق اليابانية (1186) بقيادة

النائب الديمقراطي (Fuquan) من فلوريدا وهناك قابل الوفد (Kaoru Lshikawa) الخبير الياباني الأمثل للجودة. وفي أغسطس وقع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية (Regan) القانون العام رقم (107-100) لتأسيس جائزة مالكوم بالدريج الوطنية لتحسين الجودة وسميت على شرف وزير التجارة تكريماً له ومالكوم بالدريج كان وزيراً للتجارة من عام 1981 - 1987، في عهد الرئيس Regan فضلاً عن كونه مؤيداً لإدارة الجودة والتي كانت عامل أساسي في ازدهار الولايات المتحدة هذا بالإضافة إلى اهتمامه الشخصي بقانون تحسين الجودة، واعترافاً بمساهماته سمي الكونغرس الجائزة باسمه، وهناك ثلاث فئات لهم حق في طلب الحصول على الجائزة (المنظمات الصناعية والخدمية الكبيرة والمنظمات الصغيرة) وأن الحد الأقصى يكون اثنين من كل فئة سنوياً (الطائي، 2019، ص10).

أهمية وأهداف جوائز الجودة والتميز المؤسسي:

إن أحد الأغراض الرئيسية من وراء امتلاك جوائز الجودة هي زيادة الوعي بالجودة في الصناعات وعند الجمهور العام وهناك غرض آخر وهو لتسهيل المشاركة بالخبرات وذلك لتشجيع السلوك التعاوني بين منظمات الأعمال. إذ تساعد جوائز الجودة المنظمات على فهم أدائها الحالي وبذلك يمكن استهداف مستوى التقدم مستقبلاً، وكذلك توفر الجوائز تغذية مرتجعة خارجية ثمينة وهو ما يوفر معلومات موضوعية حول الأداء التنظيمي والذي يمكن من خلاله تحديد مجالات التحسين (Lee,2002,p144).

ويمكن إجمال التغيرات الايجابية التي أحدثتها مبادرات وجوائز الجودة والتميز في (جراد، 2018، ص7):

1- **التغيير الإيجابي الكبير لعقلية وإدراك العاملين:** فالموظف يعلم بأن أدائه موضع تقييم مستمر ليس من قبل مديره فقط، ولكن من قبل المتعاملين أيضاً.

2- **أوجدت جوائز الجودة جو وروح المنافسة التعاونية** من أجل الوصول للأفضل حيث تم استحداث عدة فئات مثل الموظف المتميز، فريق العمل المتميز، التجربة الإدارية المتميزة، كما تم استحداث فئات للمرأة حتى تحصل على فرصتها كاملة.

3- **خلقت الجوائز نوع من الشفافية والمساءلة في المنظمات:** حيث أن معايير الأداء باتت معروفة ومعلنة لكل فرد داخل المنظمة، وبات الموظف يقيم مديره في العمل أيضاً، كما بدأت ثقة الخوف واللوم تتلاشى تدريجياً.

4- **ارتفعت جودة الخدمات المقدمة** وبات العميل يعرف حقوقه وأن بإمكانه التقدم بشكوى أو اقتراح وأصبح على علم بالجهة التي ستستمع إلى شكواه أو اقتراحه، وبالطبع كل ذلك هو بعض الممارسات الأساسية في نموذج التميز المؤسسي.

5- **زيادة الإقبال على تعلم وسائل تطبيق الجودة** وكذلك الحصول على الدرجات العلمية المتخصصة فيها.

6- **التأثير الإيجابي على سمعة الدولة** واهتمام قيادتها بمعايير الجودة والتميز: وعلى الرغم أنه لا توجد دراسات منشورة حول هذه النقطة إلا أنها ملموسة بصورة أو بأخرى.

وهناك عدة أهداف يتوقع أن يتم تحقيقها من خلال تطبيق جوائز الجودة وهي:

1- **زيادة الوعي بأهمية جودة ما هو معروض للبيع والاهتمام بإدارة الجودة** بسبب إسهاماتها المهمة في التفوق التنافسي.

- 2- تشجيع التقييم الذاتي النظامي مقابل المعايير الموضوعية والسوق بنفس الوقت.
- 3- تشجيع التعاون بين المنظمات وفق مدى واسع من المسائل الحساسة غير التجارية.
- 4- التحفيز على المشاركة ونشر المعلومات المتعلقة باستراتيجيات نشر الجودة الناجحة وعلى المنافع من تطبيق هذه الاستراتيجيات.
- 5- تنشيط فهم متطلبات تحقيق تفوق الجودة والتطوير الناجح لإدارة الجودة.
- 6- تحفيز المنظمات على إدخال إدارة الجودة كطريقة لعملية التحسين.

سمات نموذج مالكوم بالدريج وأهدافه:

يقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية (Baldrige National Quality Program ,2014 , p46)

:(

- القيادة ذات الرؤية: فعلى القادة تحديد الرؤية والاتجاهات وخلق القيم.
- التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع المستفيدين، فأراءهم واتجاهاتهم تعد عنصراً مؤثراً على تميز المؤسسة.
- قيمة العاملين: يعتمد نجاح المؤسسة على توفر المعرفة، والمهارات، والإبداع من جانب موظفيها.
- الرشاقة والمرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة .
- التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة .
- الإدارة لتحقيق الإبداع: بهدف تحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة.
- الإدارة بالواقع: من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين .
- انتهاز منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من أجل تحقيق تفوق الأداء .

ويهدف نموذج مالكوم بالدريج إلى ما يلي (Menezes, Martins & Oliveira,2018):

- نقل تجارب المؤسسات التي حققت التميز للمؤسسات الأخرى في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز .
- الاهتمام بالجودة باعتبارها أحد العناصر المهمة والدرجة في المنافسة.
- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز .
- المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية.

- محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة.

- تشجيع الابتكار والتنافسية والنقد العلمي، وزيادة جودة المؤسسات الوطنية والقدرة التنافسية.

معايير جائزة مالكوم بالدريج:

تعتمد جوائز الجودة ونماذج الجودة على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعلى وجه الخصوص على مبادئ التحسين المستمر، حيث يتوقع بأن الشركات والمؤسسات تحسن عملياتها ومنتجاتها أو خدماتها وأدائها بعد الحصول على جائزة الجودة. وتعد جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA) إحدى نماذج التقييم

الأكثر شهرة في العالم، حيث تطور النموذج من كونه وسيلة للتعرف على ممارسات إدارة الجودة المثالية والترويج لها إلى إطار شامل للأداء على مستوى عالمي يستخدم على نطاق واسع كنموذج للتحسين (Lazaros.et.al,2017,p437).

وهذه المعايير موضحة كما يلي (NIST,2015):

1- القيادة: أي مدى نجاح قيادة المنظمة في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للإدارة الشاملة والتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري وتحمل المسؤولية تجاه العامة، ويتناول هذا المعيار الدور الذي تضطلع به الإدارة العليا في المنظمة في تحديد الأهداف والتوقعات ومعايير الأداء وكيفية تواصل الإدارة العليا مع الموظفين ومشاركتهم ومراجعتهم لأداء المنظمة، وقيامهم بإيجاد بيئة تشجع على الأداء المتميز، كما يشمل مسؤوليات المنظمة تجاه الصالح العام والممارسات التي تقوم بها مراعاة لواجبات حسن المواطنة، والجوانب الرئيسية للقيادة في المنظمة والإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا لإيجاد منظمة متميزة في أدائها.

2- التخطيط الاستراتيجي: أي كيف تتعامل الخطط الاستراتيجية مع العوامل الرئيسية وكيف يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية وكيف يتم تطوير وتطبيق خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات ومبادئ الحوكمة، والطريقة التي تستخدمها المنظمة في تحويل أهدافها الاستراتيجية والتنمية إلى خطط عامة ومشاريع تطويرية بهدف زيادة الربحية وزيادة الانتاجية وتحسين الخدمات، مع ايجاز خطط العمل الخاصة بها والاجراءات والمؤشرات الرئيسية ذات العلاقة بالأداء وكيفية إعداد التوقعات الخاصة بأداء المنظمة في المستقبل في ضوء الاجراءات والمؤشرات.

3- التركيز على العملاء والسوق: أي كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والاستماع إلى آراء العملاء والمعنيين وإقامة علاقات بناءة معهم وتحديد متطلباتهم، لضمان أن تظل خدماتها مناسبة لهم كما تصف كيفية بناء العلاقة مع عملائها وتحديد العوامل الرئيسية التي تقود إلى اكتساب العملاء وولائهم والمحافظة عليهم، وإلى توسيع المنظمة واستدامتها.

4- المعلومات والتحليل: أي قدرة المؤسسة من جمع وتحليل المعلومات مرتبطة بالتخطيط لإدارة المنظمة والحكم الرشيد فيها وتطوير أداء العاملين على كافة المستويات وتوفيرها للمديرين والموظفين والعملاء من خارج المؤسسة وكيف تبنى وتدير مصادر قوتها من تلك المعلومات والبيانات.

5- تطوير وإدارة الموارد البشرية: وذلك بالتركيز على الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم بتطوير معارفهم ومهاراتهم وحسن تدريبهم مما يساهم في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام وتبنى أساساً راسخة من تملك المعارف والقدرات والمهارات العالية التي تساعد في تحسين اسس ومبادئ الحكم الرشيد.

6- إدارة العمليات: كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة ممكنة وبما يدعم البيئة المصرفية ويساهم في تأكيد السيطرة على المنظمة في كل جوانبها مراعية اصول ومبادئ الحوكمة.

7- نتائج الأداء التنظيمي والإجرائي: هي نتائج موثقة عن ستة ميادين أساسية من بينها رضا العميل والأداء المالي والوظيفي والفعالية التنظيمية ومسئولية القيادة والمجتمع ويمكن تحديد النتائج من خلال المقاييس الكمية للمنجزات والتحسينات للجودة.

خطوات الحصول على جائزة مالكوم بالدريج:

تتلخص خطوات التقدم للحصول على الجائزة على النحو التالي (Aydin,2019,p53):

1- على المتقدمين إظهار الانجازات والتحسينات في المعايير السبعة: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأداء حيث يتم مراعاة أنه يعتمد في جائزة مالكوم بالدريج للجودة الشاملة على التقييم باستخدام مقياس من نقطة إلى 1000 نقطة على النحو التالي:

- القيادة (120 نقطة): يوضح كيف يمكن للقادة الكبار توجيه وإدارة مؤسساتهم وتنظيم رؤية المؤسسة والقيم وتوقع الأداء.

- التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة): يدرس كيفية تطوير النتيجة المستهدفة وخطة العمل الاستراتيجية.

- التركيز على المستفيدين (85 نقطة): يفحص كيف تحدد المؤسسة الاحتياجات والتوقعات واختيار العميل. هناك شيء آخر تم فحصه وهو كيف تبني المؤسسة علاقة مع عملائها، وتحدد العوامل الرئيسية التي تدفع نحو الهدف، ورضا المستفيدين وولائهم، والتوسع في الخدمات

- القياس والتحليل وإدارة المعرفة (80 نقطة): يفحص هذا المعيار كيفية اختيار المؤسسة والحصول عليها وتحليلها وتنظيمها وتطويرها للبيانات والمعلومات والأصول المعرفية التي تملكها المؤسسة بالإضافة إلى فحص كيفية مراجعة المؤسسة لأدائها.

- إدارة وتطوير الموارد البشرية (85 نقطة): يقيم هذا المعيار قدرة المؤسسة على تقييم قدرتها وقدرتها العاملة وكذلك تطوير بيئة عمل مواتية من أجل أداء أفضل.

- إدارة العمليات (85 نقطة): وتختبر كيف تصمم المؤسسة، وتنظم وتحسن نظام العمل وعملية العمل لإرضاء المستهلكين وأصحاب المصلحة، وكذلك تحقق نجاح المؤسسة واستمراريتها، كما يختبر استعداد المؤسسة في حالات الطوارئ.

- نتائج الأداء (450 نقطة): يفحص أداء وتحسين المؤسسة من حيث النتيجة من منتج الخدمة المقدمة، ورضا المستهلكين، والأداء من المالية والسوق، والنتيجة من الموظفين ونظام العمل، والأداء التشغيلي، والقيادة ومسؤولية المجتمع.

2- يخضع جميع المتقدمين لجائزة بالدريج لعملية تقصي دقيقة تتراوح بين 300-1000 ساعة من المراجعة الخارجية.

3- تقوم فرق التقصي بزيارة المتقدمين الذين يصلون للمرحلة النهائية لتوضيح الأسئلة والتحقق من المعلومات، وتتم مراجعة جميع الطلبات من قبل لجنة تقصي مستقلة من القطاع الخاص بشكل رئيس.

4- يستلم كل من المتقدمين تقريراً يذكر نقاط القوة وفرص التحسين، وتقوم المؤسسة القومية لمعايير والتقنية (NIST) بإدارة برنامج بالدريج وهذه المؤسسة هي وكالة تابعة لإدارة التقنية في وزارة الاقتصاد مرتبطة مع القطاع الخاص وهي تشبه الاعتماد حيث أنها تعد برنامج (شبه حكومي) يديره القطاع الخاص لكن مع بعض الإشراف من قبل الحكومة الفيدرالية.

5- يتم التعامل مع كافة المرشحين بسرية مطلقة ويتعهد المقيمون والحكام بعدم الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأبي مؤسسة مرشحة للجائزة، أما المؤسسة الحاصلة على الجائزة فيتم نشر المعلومات الخاصة بها حتى ينتهي للمؤسسات الأخرى الاستفادة من تجاربها.

14- الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وعند تصميم هذه الاستبانة تم وضع معايير تطبيق جائزة مالكوم بالدريج وهي سبع مجالات وتضم (القيادة الإدارية - التخطيط الاستراتيجي - التركيز على العميل- القياس والتحليل وإدارة المعرفة - تطوير وتحسين الموارد البشرية - إدارة العمليات - نتائج الأداء).

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم الاعتماد على اختبار (t-test one simple) لمعرفة وجود الفروق أم لا.

وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5

متوسط المقياس: $3 = 5 / 1+12+3+4+5$.

صدق المقياس:

الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لقرات الاستبانة.

الجدول (1) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (SIG)
1	القيادة الإدارية	0.791	**0,000
2	التخطيط الاستراتيجي	0.681	**0,000
3	التركيز على المستفيدين	0.673	**0,000
4	إدارة وتطوير الموارد البشرية	0.724	**0,000
5	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	0.859	**0,000
6	إدارة العمليات	0.761	**0,000
7	نتائج الأداء	0.814	**0,000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 . المصدر: من مخرجات spss25

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $a=0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability :

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ كالتالي:

جدول (2) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة الإدارية	0.913
2	التخطيط الاستراتيجي	0.873
3	التركيز على العميل	0.890
4	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	0.916
5	التركيز على إدارة الموارد البشرية	0.863
6	إدارة العمليات	0.812
7	نتائج الأداء	0.706

من خلال النتائج الموضحة نستنتج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0.916،0.706) لكل مجال من مجالات الاستبانة وهي أكبر من (0.60)، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الإحصاءات الوصفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيار من معايير جائزة مالكوم بالدريج وكانت النتائج كما يلي:

المعيار الأول: معيار القيادة الإدارية:

الجدول (3) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات مجال القيادة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة الإدارية
0.683	2.93	تضع القيادات الإدارية العليا آليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها
0.725	3.35	تتواصل القيادات الادارية العليا مع المجتمع الخارجي لتفعيل دور المصرف في تحقيق المسؤولية الوطنية تجاهه.
0.671	3.10	تهئى القيادات الادارية العليا المناخ الوظيفي الجيد المفعم بالقيم، التوقعات.
0.821	3.20	تعزز القيادات الادارية العليا العملية المصرفية من خلال اتخاذ القرارات التي تكفل دعم المؤسسات الأخرى لبرامج المصرف.
0.769	3.18	تمتلك القيادات الادارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات، النظم والطرائق الموصلة الى الجودة.
0.648	3.15	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (3) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الأول (القيادة الإدارية) هو (3.15) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3) وانحراف معياري قدره (0.648)، أي أن العاملين في بنك

الشام لديهم تصور ايجابي للقيادة الإدارية لديهم، حيث كان أكبر متوسط حسابي هو للعبارة (تتواصل القيادات الادارية العليا مع المجتمع الخارجي لتفعيل دور المصرف في تحقيق المسؤولية الوطنية تجاهه) بمتوسط وقدره (3.35) وبانحراف معياري قدره (0.725)، فيما حازت العبارة (تضع القيادات الإدارية العليا آليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها) على أصغر متوسط حسابي وقدره (2.93) وبانحراف معياري قدره (0.683).

المعيار الثاني: معيار التخطيط الاستراتيجي:

الجدول (4) آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخطيط الاستراتيجي
0.596	3.39	تتم صياغة استراتيجية المنظمة بناءً على معرفة ما يريده العميل.
0.681	3.52	تمتلك المنظمة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين.
0.735	3.12	تسعى إدارة المنظمة إلى تجنب المشاكل قبل حدوثها.
0.619	3.09	تقوم المنظمة بنشر الخطوط الكبرى لاستراتيجيتها بين جميع العاملين بها.
0.817	3.14	تتضمن استراتيجية المنظمة أهدافاً لتحسين الجودة.
0.749	2.89	يتم ترجمة خطط وسياسات الجودة إلى مجموعة أهداف قابلة للقياس والتقييم.
0.628	3.45	يعقد المدراء اجتماعات لشرح استراتيجية المنظمة وأثرها على العاملين.
0.844	3.22	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول (5) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي) هو (3.22) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في مصرف الشام موافقون على العبارات الخاصة بهذا المحور، حيث جاءت عبارة (يعقد المدراء اجتماعات لشرح استراتيجية المنظمة وأثرها على العاملين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (3.45) وبانحراف معياري قدره (0.628)، وجاءت عبارة (يتم ترجمة خطط وسياسات الجودة إلى مجموعة أهداف قابلة للقياس والتقييم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (2.89) وانحراف معياري قدره (0.749).

المعيار الثالث: التركيز على العملاء

الجدول (5) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بالتركيز على العملاء

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رضا العميل (التركيز على العميل)
0.645	4.03	يبذل المصرف جهوداً حقيقية لمعرفة ما يريده العميل
0.765	4.21	يسعى المصرف لمعرفة أسباب شكاوى العملاء ومعالجتها
0.645	4.03	يضع المصرف رضا العملاء في مقدمة أهدافه
0.681	3.94	توظف المعلومات المستفادة من بحوث السوق في برامج لتطوير جودة الخدمات المقدمة للعملاء
0.699	3.82	يقوم المصرف ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات العملاء ورغباتهم
0.677	3.85	يشدد المصرف على تقييم الخدمة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة

0.721	3.55	يسعى المصرف على تقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل العميل أكثر سعادة
0.661	3.88	يقوم المصرف بمقارنة مستوى رضا العملاء بالمنافسين
0.790	3.90	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (5) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثالث (رضا العميل) هو (4.15) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور ايجابي للتركيز على العميل لديهم، حيث حازت عبارة (يسعى المصرف لمعرفة أسباب شكاوى العملاء ومعالجتها) على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.21) * وبانحراف معياري قدره (0.765)، فيما حازت عبارة (يسعى المصرف على تقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل العميل أكثر سعادة) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.55) وبانحراف معياري قدره (0.721).

المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة:

الجدول (6) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب المعلومات وأدوات التحليل وإدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القياس والتحليل وإدارة المعرفة
0.916	3.12	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء العملاء نحو الخدمات المقدمة لهم
0.829	3.09	تخضع الخدمات المقدمة من قبل المصرف للتقييم المستمر لتحسينها وتطويرها
0.791	2.86	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم الخدمات المقدمة في تطوير خدمات وعمليات المصرف
0.949	3.25	يتم استطلاع آراء العملاء، لتقييم الخدمات المقدمة
0.847	2.63	يؤخذ رأي العاملين في المصرف بكافة مستوياتهم عند تطوير الخدمات
0.816	2.99	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (6) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثالث (القياس والتحليل وإدارة المعرفة) هو (2.99) وهو أصغر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور محايد للقياس والتحليل وإدارة المعرفة، حيث حازت عبارة (يتم استطلاع آراء العملاء، لتقييم الخدمات المقدمة) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.25) وبانحراف معياري قدره (0.949)، فيما حازت عبارة (يؤخذ رأي العاملين في المصرف بكافة مستوياتهم عند تطوير الخدمات) على أدنى متوسط حسابي وقدره (2.63) وبانحراف معياري (0.847).

المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية:

الجدول (7) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة الموارد البشرية
0.947	3.653	يتم تبني اسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود
0.920	3.669	يتم تقديم برامج تنمية وتدريب موظفي المصرف حسب احتياجاتهم التدريبية
0.847	3.457	يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لموظفي المصرف
0.918	3.775	يتم استقطاب وتعيين العاملين المتميزين في المصرف
0.847	3.572	يتم تقويم عملية تنمية الموارد البشرية وفق جدول زمني سنوي
0.851	3.541	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (9) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الخامس (إدارة الموارد البشرية) هو (3.54) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم(3)، أي أن العاملين في مصرف وبنك الشام موافقون بشكل إيجابي عن إدارة الموارد البشرية المتبع في المصرف، حيث حازت عبارة (يتم استقطاب وتعيين العاملين المتميزين في المصرف) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.775) وبانحراف معياري قدره (0.918)، وفيما حازت عبارة (يتم تقديم الحوافز المادية والمعنوية لموظفي المصرف) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.457) وبانحراف معياري وقدره (0.847).

المعيار السادس: إدارة العمليات:

الجدول (8) آراء عينة الدراسة بما يتعلق ب إدارة العمليات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة العمليات
0.845	3.194	يحرص المصرف على التخطيط المفصل لعملياته
0.902	3.407	تتمتع إجراءات العمل بالوضوح والتوصيف الدقيق
0.834	3.306	يتبنى المصرف مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر .
0.951	3.183	يعمل المصرف على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للعملاء
0.818	3.145	يستخدم المصرف الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات
0.844	3.638	تنظر الإدارة إلى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف.
0.653	3.944	يهتم المصرف بتطوير الخدمات المقدمة للعملاء
0.691	3.886	تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية في المصرف
0.725	3.713	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (8) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور السادس (إدارة العمليات) هو (3.71) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور ايجابي لإدارة العمليات لديهم، حيث حازت عبارة (يهتم المصرف بتطوير الخدمات المقدمة للعملاء) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.944) وبانحراف معياري قدره (0.653)، فيما حازت عبارة (يستخدم المصرف الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.145) وبانحراف معياري وقدره (0.818).

المعيار السابع: نتائج الأداء :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نتائج العمل
0.950	3.671	توصل المصرف إلى تحقيق الرضا لدى العملاء
0.833	3.734	توصل المصرف إلى تحقيق الولاء لدى الموظفين
0.860	3.422	يتمتع المصرف بسمعة جيدة وقبول لدى المجتمع
0.703	3.761	تمكن المصرف من تحقيق أرباح مالية معتبرة
0.814	3.884	تمكن المصرف من زيادة خدماته والتوسع في السوق
0.601	3.690	المتوسط الحسابي العام

الجدول (9) آراء عينة الدراسة بما يتعلق نتائج الأداء

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (9) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور السابع (نتائج الأداء) هو (3.69) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور ايجابي لنتائج الأداء لديهم، حيث حازت عبارة (تمكن المصرف من زيادة خدماته والتوسع في السوق) وبمتوسط حسابي وقدره (3.884) وبانحراف معياري وقدره (0.814)، فيما حازت عبارة (يتمتع المصرف بسمعة جيدة وقبول لدى المجتمع) بمتوسط حسابي وقدره (3.422) وبانحراف معياري وقدره (0.860).

معايير جائزة مالكوم بالدريج :

الجدول(10) آراء عينة الدراسة بما يتعلق بمعايير جائزة مالكوم بالدريج

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.648	3.15	القيادة الإدارية
0.844	3.22	التخطيط الاستراتيجي
0.790	3.90	التركيز على العميل
0.816	2.99	القياس والتحليل وإدارة المعرفة
0.851	3.54	إدارة وتطوير الموارد البشرية
0.725	3.71	إدارة العمليات
0.601	3.69	نتائج الأداء
0.702	3.45	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (10) أن متوسط إجابات أفراد العينة على المحور العام هو (3.45) وهو أكبر من متوسط القياس المستخدم (3)، أي أن العاملين في بنك الشام لديهم تصور إيجابي ومقنع لتوافر معايير جائزة مالكوم بالدريج لديهم، حيث حاز معيار التركيز على العميل على أعلى تقييم ومتوسط حسابي وقدره (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.725)، فيما حاز معيار إدارة وتطوير الموارد البشرية على أقل تقييم بمتوسط حسابي وقدره (2.99) وانحراف معياري وقدره (0.816).

الإحصاءات الاستنتاجية واختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية في بنك الشام ومعيار القيادة الإدارية الواجب توافره في جائزة مالكوم بالدريج في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3). لكي نتأكد من مدى توافق مفهوم القيادة الإدارية مع المفهوم الذي يتطلبه تطبيق جائزة مالكوم بالدريج، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (11) اختبار (t- test one - sample)

المحور الأول	N	MEAN	ST.D	T - test	DF	SIG	غير معنوية
القيادة الإدارية	165	3.15	0.64	7.415	164	0.000	غير معنوية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (11) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وكانت هذه الفروق إيجابية حيث كان المتوسط الحسابي لمعيار القيادة الإدارية أكبر من متوسط الحياد المستخدم وهو (3) وعلى هذا الأساس تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير جائزة مالكوم بالدريج.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين معيار التخطيط الاستراتيجي في بنك الشام ومعيار التخطيط الاستراتيجي الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

لكي نتأكد من مدى توافق محور التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط الاستراتيجي الواجب توافره في معايير جائزة مالكوم بالدريج، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (12) اختبار (one – sample t- test)

SIG	DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور الثاني	
معنوية	0.000	164	8.492	0.844	3.22	165	التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذا العنصر وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير جائزة مالكوم بالدريج، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين معيار التركيز على العملاء في المصرف محل الدراسة ومعيار التركيز على العملاء الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج. ولكي نتأكد من مدى توافق معيار التركيز على العملاء الموجود في المصرف محل الدراسة مع معيار التركيز على العملاء الذي يتطلبه تطبيق جائزة مالكوم بالدريج، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (13) اختبار (one – sample t- test)

SIG	DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور الثالث	
معنوية	0,000	164	6.97	0.816	3.90	165	التركيز على العملاء

--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (13) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذا العنصر وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير جائزة مالكوم بالدريج، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3/.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين القياس والتحليل وإدارة المعرفة في المصرف محل الدراسة ومعايير القياس والتحليل وإدارة المعرفة الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج. ولكي نتأكد من مدى توافق محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة مع محور القياس والتحليل وإدارة المعرفة الذي يتطلبه تطبيق جائزة مالكوم بالدريج، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (14) اختبار (one – sample t – test)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور اربع
معنوية	0.068	164	1.378	0.855	2.99	165	القياس والتحليل وإدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (14) أن مستوى الدلالة (0.061) أكبر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وقيمة (ت) المحسوبة أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق غير معنوية وعلى هذا الأساس نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير جائزة مالكوم بالدريج، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور مساوياً تقريباً متوسط الحياد /3/.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدارة وتطوير الموارد البشرية في بنك الشام ومعايير إدارة وتطوير الموارد البشرية الواجب توافره في جائزة مالكوم بلدريج في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).

ولكي نتأكد من مدى توافق معيار إدارة الموارد البشرية مع معيار إدارة الموارد البشرية الذي يتطلبه تطبيق جائزة مالكوم بالدريج، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (15) اختبار (one – sample t– test)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور الخامس
معنوية	0.061	164	1.408	0.851	3.54	165	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (15) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذا العنصر وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير جائزة مالكوم بالدريج، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3/.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدارة العمليات في بنك الشام ومعيار إدارة العمليات الواجب توافره في جائزة مالكوم بالدريج في بنك الشام محل الدراسة عند متوسط الحياد (3).
ولكي نتأكد من مدى توافق مفهوم إدارة العمليات مع المفهوم الذي يتطلبه تطبيق جائزة مالكوم بالدريج، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (16) اختبار (one – sample t– test)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور السادس
معنوية	0,000	164	8.551	0.725	3.71	165	إدارة العمليات

يتضح من الجدول (16) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذا العنصر وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير جائزة مالكوم بالدريج، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3/.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين نتائج العمل في بنك الشام ومعيار نتائج العمل الواجب توافره في جائزة مالكوم بالدريج في المنظمة محل بنك الشام عند متوسط الحياد (3).

ولكي نتأكد من مدى توافق مفهوم نتائج الأداء مع المفهوم الذي يتطلبه تطبيق جائزة مالكوم بالدريج، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (16) اختبار (one – sample t- test)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور السابع
معنوية	0.000	164	3.225	0.601	3.690	165	نتائج العمل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (17) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وقيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.645)، وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذا العنصر وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير جائزة مالكوم بالدريج، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3/.

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين معايير جائزة مالكوم بالدريج المطبقة في بنك الشام محل الدراسة وبين المعايير الواجب توافرها لتطبيق معايير هذه الجائزة عند متوسط الحياد /3/.

ولكي نتأكد من مدى توافق مفهوم العام مع المفهوم الذي يتطلبه تطبيق جائزة مالكوم بالدريج، قام الباحث بإجراء اختبار (t-test)، بعد أن وصفنا جميع العبارات الخاصة بالمحور، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (18) اختبار (one – sample t- test)

SIG		DF	T – test	ST.D	MEAN	N	المحور الإجمالي لمعايير جائزة بالدريج
معنوية	0.000	164	4.864	0.702	3.45	165	معايير جائزة بالدريج

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول (18) أن مستوى الدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) وبالتالي الفروق معنوية وعلى هذا الأساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة معنوية وكانت هذه الفروق لصالح تواجد هذه المعايير وبالتالي إيجابية هذا العنصر وملائمته لمعايير جائزة مالكوم بالدريج، حيث كان المتوسط الخاص بهذا المحور أكبر من متوسط الحياد /3/.

النتائج:

1- أظهرت النتائج أن بنك الشام محل الدراسة تتوفر فيه معايير جائزة مالكوم بالدريج حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن البنك يعمل على تحقيق أهدافه والمتمثلة في تحقيق زيادة في نمو العوائد حيث يعود ذلك بالفائدة على العملاء والمساهمين حيث

يعمل لضمان سلامة الجهاز المصرفي وتطويره وذلك من خلال تطبيق رقابة مصرفية فعالة والمساهمة في تعزيز قاعدة الودائع واستثمارها في مختلف القطاعات الاقتصادية تحت أطر الشريعة الإسلامية وخاصة أنه أول بنك إسلامي سوري تم تأسيسه، وتقديم الخدمات والمنتجات والتسهيلات المصرفية المتطورة وتسويقها بجودة عالية طبقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية لكافة العملاء من الأفراد والمؤسسات بما يلبي احتياجاتهم ويفوق توقعاتهم، وهذا ما يجعله دائماً يبحث عن تطوير خدماته وتحسين جودتها بشكل دائم ومستمر من أجل مقابلة متطلبات العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد وكل ذلك في إطار الجودة.

2- أظهرت النتائج وضوح مفهوم القيادة الإدارية لدى العاملين في بنك الشام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.15)، وكانت قيمة (SIG) أصغر من (0.000) وقيمة (ت) المحسوبة أصغر من قيمة (ت) الجدولية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة الإدارية في بنك الشام تحدد مسؤولياتها تجاه المجتمع وتمارس دور المواطنة الصالحة والتي تتم عبر مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المصرف وإيجاد نظام للحاكمية بالإضافة إلى تلبية المتطلبات القانونية والأخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية وبالتالي يرى الباحث أن القيادة للجودة يجب أن تكون من مسؤولية الإدارة العليا التي يجب أن تحدد الاتجاهات، وتوضح القيم، وتؤكد على التوجه للزبون فضلاً عن دعمها لقيم الجودة والاهتمام بها داخل وخارج المصرف وخاصة أن القيادة الإدارية الصحيحة هي أحد العوامل التي تحدد التباين في نسب نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

3- أظهرت النتائج توافق محاور (التخطيط الاستراتيجي - التركيز على العميل - نتائج الأداء) مع المعايير الواجب توافرها لتطبيق جائزة مالكوم بالدريج، وهذا ناتج عن وضوح الرؤية واستراتيجية ورسالة بنك الشام، ووضوح من هم الزبائن الذين يتعاملون مع هذا البنك وكيف يتم التعامل معهم في المنظمة محل الدراسة ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن الإدارة العليا في البنك محل الدراسة تعمل على وضع استراتيجياتها بشكل دقيق وتوضح للعاملين لديها كيفية تنفيذها من خلال خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات الجودة وضمن إطار التخطيط الإجمالي للأعمال، إضافة إلى توضيح كيفية التعامل مع خطط المنظمة طويلة وقصيرة الأمد فضلاً عن فحص وشرح كيفية تطوير الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل وتطبيقها من خلال خطط الجودة الاستراتيجية التي تجمع ما بين جهود تحسين الجودة في المصرف محل الدراسة، إضافة إلى الاهتمام بالكيفية التي يحدد بها المصرف متطلبات وتوقعات الزبائن والعملاء وبناء العلاقات معهم والحصول على الموارد لإرضائهم، فضلاً عن الكيفية التي يبحث بها المصرف عن طريقة لفهم صوت الزبون والسوق، إذ يركز المصرف على العلاقات كجزء مهم من استراتيجية الإصغاء والتعلم الشاملة والتي تقدم نتائج لرضا الزبون كمعلومات حيوية لفهم الزبائن والأسواق فالزبون هو الموجه، وتمثل احتياجاته ورغباته قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا العام للجمهور، أما من ناحية توافق معيار (نتائج الأداء) فيرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى أن المصرف يقوم بشكل دوري بفحص مدى تحقيق أهدافه ومقارنة ما هو منجز مع ما هو متوقع وتحديد نقاط القوة والضعف في الإنجاز وخاصة في المجالات

المرتبطة برضا العملاء، والأداء المالي للمصرف، والموارد البشرية والأداء التشغيلي والمسؤولية الاجتماعية.

4- أظهرت النتائج توافق محاور (القياس والتحليل وإدارة المعرفة - إدارة وتطوير الموارد البشرية - إدارة العمليات) مع المبادئ الواجب توافرها لتطبيق جائزة مالكوم بالدريج، وذلك نتيجة وجود إدارة التنمية البشرية التي تختص بعقد دورات تدريبية مختلفة للعاملين في البنك، وطبيعة الجو السائد بين العاملين حيث يسود نوع من المحبة والألفة والتعاون فيما بينهم ويشعرون كأنهم عائلة واحدة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التركيز على العملية المصرفية يعد أحد الاستراتيجيات المهمة التي يعتمدها المصرف والتي تقوم على تنظيم الأجهزة الخاصة بتقديم الخدمة والمعدات وكادر العمل حول عملية تقليل الأخطاء، والذي ينعكس على العملية المصرفية بشكل إيجابي ويجعلها أكثر مرونة في الاستجابة لرغبات العملاء وبالتالي يحقق للمصرف زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، إضافة إلى اهتمام المصرف بتطوير قوى العمل من خلال التعليم والتدريب وإتاحة فرص النمو المستمرة، بالإضافة إلى الاهتمام بالأمان والسلامة والروح المعنوية للعاملين، باعتبارهم المورد الأساسي الذي يعتمد عليه المصرف في تحقيق أهدافه، خاصة أن المكاسب المتأتية من امتلاك أفضل العاملين المتدربين واستعمال النقانة الأكثر يمكن أن تتآكل وتنتهي إن لم يلتزم الأفراد باستعمال هذه الإمكانيات وتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم باتجاه أعلى مستويات الجودة ومن دون التزام العاملين فإنه لن تكون هناك فرصة للتحسين في أي ميدان من ميادين أنشطة الأعمال، أما من ناحية معيار (القياس والتحليل وإدارة المعرفة) فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى أن المصرف يقوم على جمع وتحليل البيانات والمعلومات والمعرفة في أنشطته الوظيفية كافة، بالإضافة إلى استخدام نظم المعلومات في صنع القرارات الاستراتيجية خاصة أن هذا المعيار يعد الجزء الرئيس في القياس الفعال لأداء المصرف، وبالتالي يمكن القول أن هذا المعيار يمثل الدماغ الذي يقوم بخلق الموائمة بين عمليات المصرف وتوجيهاته الاستراتيجية، وقد تكون المعلومات والتحليل المصدر الرئيسي للميزة التنافسية.

- التوصيات:

- 1- توصي الدراسة إدارات البنك الفرعية والإدارة المركزية بتعزيز ثقافة الجودة لتصبح نهج عمل يومي، كونها تشكل حجر الأساس في نجاح المنظمات في تطبيق أنظمة الجودة المختلفة وشهادات الجودة وجوائز الجودة. وتسهم في اشاعة ثقافة الجودة وتوفير البيئة التي تمكن المنظمات من المحافظة على مستوى الجودة الذي يتم الوصول إليه، والبناء عليه لمستوى متقدم لاحقا.
- 2- توصي الدراسة إدارة البنك بالسعي لدخول سباق التنافس والحصول على جائزة مالكوم بالدريج، لما لهما من دور واضح في تطوير الأداء والتحسين المستمر واشاعة ثقافة الجودة ورفع قدرة المصارف في الحصول على شهادات الاعتماد الدولية في مجال الخدمة المصرفية.
- 3- استخدام برنامج التخطيط المتعاقب لما له من دور كبير في تدريب وتأهيل الكوادر الشابة وتطوير مهاراتهم القيادية كما يحقق استدامة المصرف.

- 4- القيام ببحوث تسويقية بشكل دوري لمعرفة احتياجات السوق والعملاء ومحاولة استهداف شرائح جديدة منهم والوقوف عند رغباتهم وآمالهم وتطلعاتهم المستقبلية وإشراك العملاء في عملية تحسين جودة الخدمات من خلال السماح بتلقي شكاويهم ومقترحاتهم على البريد الإلكتروني للمصرف.
- 5- السعي إلى تحسين عملية الاتصال بين الإدارة العليا للشركة والعاملين في كافة المستويات الإدارية من خلال (تفعيل دور صندوق الشكاوي) وتعزيز ثقة العاملين به.
- 6- العمل على استخدام البرمجيات والتطبيقات الحديثة في كافة المديرية والأقسام لتحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال وتشجيع ودعم الموارد البشرية التي تتقن استخدام هكذا تقنيات.
- 7- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في موضوع إدارة الجودة الشاملة ونماذجها على القطاعات الأخرى مثل القطاع الصناعي والقطاع التجاري والقطاع التعليمي ومن ثم إجراء المقارنة فيما بينها لمعرفة النموذج الأمثل لكل قطاع.

المراجع:

1. العجمي، ناصر، خلفيات، عبد الفتاح(2019): "درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت"، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الرابع، العدد الثالث.
2. الطائي، علي حسون (2019): "إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية"، مجلة الدنانير، العدد الخامس عشر، العراق.
3. حسن، بشار (2021): "درجة تطبيق معيار مالكوم بالدريج للجودة الشاملة - دراسة ميدانية على شركة مصفاة بانياس لتكرير النفط في سورية" رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
4. جراد، علاء(2018): " دور جوائز الجودة والتميز المؤسسي في النمو الاقتصادي"، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد 21.
5. خديجة، الحاج نعاس، منير، نوري (2019): " درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21.
6. داود، محمد: " إدارة التميز والإبداع الإداري"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020.
7. سنجد، غالب، وآخرون(2012): " مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية ((JCIA)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1.
8. شعبان، محمود (2019): "نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات - دراسة ميدانية على مرحلة الدراسات العليا في الجامعات الحكومية السورية"، أطروحة دكتوراه، جامعة طرطوس، سورية.

9. مراد، أسماء مراد صالح (2019): " معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر، الجزء الثاني، مصر.
10. Aydın, S., & Kahraman, C. (2019): "**Evaluation of firms applying to malcolm baldrige national quality award: A modified fuzzy AHP method**", . Complex & Intelligent Systems, 5(1), 53-63.
11. Ahmad.S(2020): " **Case Study Of The Application Of The Malcolm Baldrige Criteria To Improve Quality Performance Of A Completions Workshop**", Performance Improvement, vol. 59, no. 10.
12. Alomairy, M(2016): " **The Effect Of Baldrige Performance Excellence Program On Organization's Innovation/Dynamic Capabilities**", degree of Doctor of Philosophy, Department of Industrial Engineering and Management Systems in the College of Engineering and Computer Science, University of Central Florida, USA
13. Baldrige National Quality Program (2014): "**CRITERIA for Performance Excellence**", National Institute of Standards and Technology, United States: Department of Commerce
14. . D'Souza, Sunil and Sequeira, A. H(2019): "**Application of Malcolm Baldrige Quality Framework to Enhance Performance in Healthcare Organisation**" Service management ejournal-CMBO.
15. Lazaros, A., Sofia, A., & George, I. (2017). "**Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dimensions in Greek Tertiary Education System**", KnE Social Sciences, 1(2), 436-455.
16. Lee, Pui-Mun, 2002: **sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM**", The TQM Magazine, Vol.14, No.3, PP.142-149.
17. The National Institute of Standards and Technology; NIST .(2015) 2015-2016 Baldrige Excellence Framework Retrieve from www.nist.gov/badрге/publicatiion/business_nonprofit_ceiteria.cfm
18. National institute of Standards Technology Administration Building 2012: "**criteria for Performance Excellence**", PP.3-27.
19. Menezes, P. H. B., Martins, H. C., & Oliveira, R. R. (2018): "**The excellence baldrige criteria in the effectiveness of higher education institutions management**. Brazilian Business Review, 15(1), 47-67.

تحديد حجم العينة

(حجم المجتمع . N حجم العينة S)

S	N	S	N	S	N
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	56	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

Krejcie , R & Morgan, D(1970):Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological*