

**فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة
(دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري فى ليبيا)
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص
كلية الاقتصاد بالعجيلات - جامعة الزاوية - ليبيا**

الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع فاعلية أداء القيادات الادارية لادارة الجودة الشاملة حيث تمثلت المشكلة فى ضعف قياس القيادات الادارية بمصرف الصحاري والفروع التابعة له بالالتزام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتكمن أهمية الدراسة فى انها تتناول قطاعاً مهماً من قطاعات الاقتصاد الليبي وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الادارية عند تطبيق مبداء ادارة الجودة الشاملة وبذلك تم عرض الخلفية النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث كما تناولت الدراسة الجوانب التحليلية للبيانات وأختبار الفرضيات من خلال جمع البيانات على استمارة الاستبيان وتم إجراء إختبار (t) واختبار سبيرمان للتوصل الى اختبار الفوض واستخلاص النتائج والتي من أهمها ضعف قدرة القيادات الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بسبب انخفاض القدرات الفكرية والفنية والانتاجية والسلوكية مما يتطلب عدة توصيات منها الاهتمام بتنمية القدرات المهنية والفكرية وسبل تطويرها وكذلك الاهتمام باحتياجات العاملين و عملاء مصرف الصحاري .

Abstract :

This study addressed the issue of the effectiveness of the performance of the administrative leadership for TQM was where the problem in the weakness of measuring administrative leaders Sahara Bank and its affiliates to abide by and implement total quality management The importance of the study in that it deals with an important sector of the sectors of the Libyan economy, as well as to identify the difficulties faced by the administrative leadership at application Mbda total quality management, and so it was the theoretical background and previous studies on the subject of search show the study also addressed the analytical aspects of the data and test hypotheses by collecting Albyant the questionnaire was conducted test (t) and test Spearman for a test Alfod and draw conclusions and foremost of which is the weakness of leadership ability Administrative on the application of total quality management because of the low intellectual and artistic production and behavioral capacity, which requires several recommendations, including attention to the development of professional and intellectual capabilities and ways of developing them as well as attention to the needs of employees and customers of Sahara Ban

المقدمة:

إن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء لا بد من وجود قيادات إدارية فعالة تدرك أهمية تطبيق الجودة في نظام إداري متكامل، وتلتزم بتطبيقه، أي توافق المنتج أو الخدمة مع المواصفات الموضوعية، وعلى العملاء والمستهلكين والتحسين المستمر من خلال تخطيط الجودة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها، والتعبير في ثقافة المنظمة والعاملين، وهذا يتطلب قيادات إدارية تتمتع بصفات ومهارات معينة لها القدرة على إحداث تغييرات بالمنظمة، وإشراك كل فرد في المنظمة في برنامج الجودة الشاملة من خلال فرق العمل الجماعي، وهذا الاشتراك يعتمد على التعليم والتدريب والاتصال.

١-مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف فاعلية القيادات الإدارية بالمصارف محل الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المصارف، وهذا بدوره يؤدي إلى الآتي:

١. قلة انجاز الموظف للعمل المصرفي المناط إليه بطريقة صحيحة ومن المرة الأولى، مما يؤدي إلى ضياع الوقت وزيادة التكلفة
٢. ضعف كفاءة نظم الاتصالات بين الوحدات الإدارية بالمصرف، الأمر الذي يؤثر سلباً على تدفق المعلومات ودقتها.
٣. ضعف قدرة القيادات الإدارية بالمصارف محل الدراسة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة تلك المصارف مثل: المتغيرات الاقتصادية، والتقنية، والاجتماعية، والسياسية .

٢-أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

١. تقييم مدى فعالية القيادات الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمصرف الصحاري.
٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

٣. التعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة.
٤. محاولة الوصول إلى نتائج ومن ثم إلى توصيات تذلل من العقبات التي تواجه القيادة الإدارية عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة.

٣- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وحدثته، وتكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
١. أن أهمية العمل بمتطلبات إدارة الجودة من حيث الكفاءة، يساهم في زيادة وعي هذه القيادات الإدارية في المنظمة .
 ٢. أهمية الجودة الشاملة ومردودها على المصارف التي تطبق متطلباتها، يعمل على توفير الدعم لهذه المتطلبات من أجل التحسين المستمر.
 ٣. إثراء المكتبة العربية بمعلومات وحقائق الدراسة من خلال تقييم فاعلية أداء القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة.

٤- فرضيات الدراسة:

١. توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة بالمصارف محل الدراسة والمهارات الإدارية للقيادات الإدارية.
٢. توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة بالمصارف محل الدراسة والقدرات التنظيمية للقيادات الإدارية.
٣. توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة بالمصارف محل الدراسة والقدرات الانتاجية والمالية للقيادات الإدارية.
٤. توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة بالمصارف محل الدراسة وبين معرفة القيادات الإدارية احتياجات العملاء.

٥-مصطلحات الدراسة :

- ١ . لقيادة الإدارية: هم الأفراد بمجلس الإدارة ومدراء الشئون القانونية والمراجعة الداخلية ووحدة الامتثال ووحدة غسيل الأموال وشؤون العاملين والشئون العامة وتقنية المعلومات ومدراء التسويق ومخاطر العمليات المصرفية.
- ٢ . الجودة: هي توافق المنتج والخدمة مع حدود المواصفات.
- ٣ . إدارة الجودة الشاملة: هي "فلسفة واستراتيجية تنظيمية وأساليب إدارية تؤدي إلى تسليم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية إلى المستهلك أو العميل.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ- تعريف القيادة الإدارية:

يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها " عملية التأثير على سلوك المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف معينة كما تعرف القيادة الإدارية" بأنها توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم، بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

وبالإشارة إلى التعريفين السابقين يمكن القول أن القيادة الإدارية يتمركز محورها في التأثير على الآخرين، وهذا التأثير يتم من شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية، وأن العاملين ينفذون وراء القائد الإداري رغبة منهم وطواعية.

ب- أهمية القيادة الإدارية.

تكمن أهمية القيادة بالنسبة للمنظمات فيما يلي:

- ١ . تحسين الأداء والانتاجية من خلال تبني أسلوب فرق العمل والمشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة والتعليم والتدريب المستمرين.
- ٢ . رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور التي توفر معلومات وآراء عن موضوع القرار.
- ٣ . تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ٤ . تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة

ت- جمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يشير مفهوم إدارة الجودة إلى الشاملة) عملية تحسين الجودة، وتشتمل على وصف العمليات الانتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر).

وتعتبر إدارة الجودة فلسفة إدارية معاصرة، جوهرها نظام شامل للجودة يرضي توقعات العملاء، ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة، وتقوم على مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفوق العمل والأفراد العاملين.

ولفهم إدارة الجودة يتم تجزئة مفهومها إلى :

١. الإدارة: هي تهيئة وإدارة الموارد والظروف المؤدية إلى بلوغ الجودة الشاملة.

٢. الجودة: الوفاء بتوقعات العملاء بما يضمن رضائهم وولائهم.

٣. الشاملة: تعني أن جهود الجودة تشمل كافة المستويات الإدارية بالمنظمة. وبهذا المفهوم يمكن التفريق بين الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة هي الوفاء بتوقعات العملاء وارضائهم من خلال تكامل جهود الأفراد داخل المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي كيفية إدارة وتوظيف الموارد لبلوغ توقعات العملاء وارضائهم.

القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية من خلال دراسة بعض الموضوعات أهمها: أنماط ومهام القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة، وصفات القيادة الإدارية وأساليب القيادة الإدارية، ونماذج قياس فاعلية القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

أنماط القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

يقصد بنمط القيادة بنوعية الأفراد القبايين من حيث النوع الديمقراطي أو المتسلط أو المهتم بالعاملين أو المهتم بالإنتاج أو كليهما معاً.

تحتاج مهمة منهجية الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم. فهي تحتاج إلى تغيير النمط القيادي الحالي السائد في المنظمة ليتماشى مع فلسفة إدارة الجودة وثقافة المنظمة الجديدة، بالتالي فإن المنظمة بحاجة إلى نمط قيادي جديد، ذو خصائص معينة واسلوب عمل خاص ينسجم مع هذه الفلسفة، فالمسؤولية المقاه على عاتق القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة كبيرة وأن نجاحها يتوقف إلى حد كبير بنجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فالأنماط التقليدية المعروفة لا تنسجم ولا تخدم نجاحها، وهناك ثلاثة جوانب تتعلق بالقيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة..

أسلوب القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
يقصد بأسلوب القيادة الطريقة التي يتبناها القائد الإداري في قيادة وتوجيه وتحفيز الأفراد التابعين له في تنفيذ الأعمال.
وأن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون، وتحمل المسؤولية، ويتجسد أسلوب العمل الجماعي في ثلاث العمل الجماعي في ثلاث تشكيلات تنظيمية هي ما يلي:

فرق العمل:

يقصد بفرق العمل أن جميع العاملين بالمنظمة يعملون في مجموعات متجانسة حسب طبيعة العمل، فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل، ولضمان تفاعل هذه الفرق مع بعضها لا بد من كسر الحواجز منهجية الإدارية التي تشمل عليها الهياكل الإدارية التقليدية مثل: المركزية، والاعتماد على التنظيم الرسمي وتحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى تشكيل فرق عمل متعددة وحسب الحاجة، حيث يسند لكل منها مهمة معينة لإنجازها بشكل تعاوني وجماعي، ولكي تنجح فرق مهمتها لا بد من مراعاة الجوانب التالية:

١. تغيب المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
٢. أهداف الفريق توضع بمشاركة جميع أعضائه.
٣. المسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف.

فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري فى
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص

٤. لا مجال للتنافس الفردي، بل المنافسة جماعية شريفة تخدم مصلحة العمل وتحقق رضا الزبون.
٥. منح الفريق سلطة كافية لإنجاز مهمته وبالتالي يحق له اتخاذ قرار جماعي ضمن المهمة المحددة.
٦. التعاون وروح الفريق شعار الجميع، وتوفير درجة من الاستقلالية فى العمل.

حلقات الجودة:

هي فرق عمل طوعية استحدثتها الشركات اليابانية، ثم طبقتها الشركات الأمريكية، ويمكن لأي عضو فى المنظمة أن يشترك فيها.

القوى الوظيفية:

عبارة عن جماعات عمل يتم تشكيلها من العمال فى قاعدة الهرم الوظيفي، والمسؤولين عن إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وتقوم هذه القوى بتحديد المشاكل المشتركة التي تعاني منها عدة أعمال أو وظائف، ثم وضع حلول مشتركة لها، وهذا يعني أن هذه القوى تركز على الجوانب العملية التشغيلية، وليس لها علاقة بالنظم والسياسات واتخاذ القرارات، وطابع عملها متحرك وليس ثابتاً.

نماذج قياس فاعلية القيادة الإدارية فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
من خلال الاستعراض السابق لبعض نماذج إدارة الجودة الشاملة فى قياس فاعلية القيادة الإدارية فى إدارة الجودة الشاملة، نلاحظ وجود تكرار للعدي من عناصر ومبادئ الجودة الشاملة التي تستخدم فى قياس فاعلية القيادة الإدارية فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني أنه توجد قواسم مشتركة بين هذه النماذج أهمها ما يلي:

١. وضع استراتيجيات جديدة تسهم فى تحقيق رسالة المنظمة الجديدة.
٢. إرضاء العميل هو الغاية الأساسية.
٣. التطوير والتحسين المستمر لكل شيء فى المنظمة للوصول إلى جودة عالية والمحافظة على التفوق والتميز.
٤. استخدام الأدوات والأساليب الكمية والاحصائية فى الرقابة على الجودة.

٥. وجود تغذية عكسية مرتدة من خلال الاتصال بالعملاء واستطلاع آرائهم حول مستوى الجودة المقدمة لهم.

الدراسات السابقة:

أولا الدراسات باللغة العربية

١. دراسة عثمان محمد فرحات(٢٠٠٥) بعنوان عوامل البيئة الخارجية وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتلخص مشكلة الدراسة في معرفة مدى تأثير عناصر البيئة الخارجية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف الأهلية. وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وبين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتختبر الدراسة صحة الفرضيات الآتية:

- أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الخارجية وبين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ب- يوجد تأثير لعوامل البيئة الخارجية على مدى تطبيق المديرين لإدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وأهمها:

- أ- تحد العديد من القوانين واللوائح من إمكانية الإدارة في التحسين المستمر للخدمات المقدمة للعملاء.
- ب- إن نظام المعلومات غير فعال بحيث تستطيع المصارف من خلاله التعرف على متغيرات البيئة الخارجية ورغبات واحتياجات العملاء.

٢. دراسة عامر محمد عميش(٢٠٠٦) إدارة جودة الخدمات المصرفية وأثرها على القدرة التنافسية للمصارف الليبية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية والأهلية الليبية، وتتمثل مشكلة الدراسة في قلة اهتمام إدارات المصارف التجارية بجودة الخدمات مما يؤدي إلى ضعف أدائها. وتكمن تساؤلات الدراسة في دور ومسؤوليات الإدارة العليا بالمصارف في تطوير الخدمات المصرفية ومتطلبات جودة الخدمات المصرفية ودور استخدام التقنية في

مواجهة التغيرات الحديثة بالمصارف، ومعرفة مستوى الجودة من وجهة نظر الزبائن.

ومن أهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة بين مستوى الجودة الفعلي للخدمات المصرفية للمصارف التجارية الأهلية المقدمة لعملائها وبين رغبة هؤلاء العملاء في استمرارية التعامل مع مصارفهم.

٣. دراسة عبد الرزاق ابو القاسم الشنطة(٢٠٠٧) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة خدمة التعليم المهني.

تمثلت الدراسة في انخفاض مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة من قبل قطاع التعليم المهني بمدينة غريان، وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة خدمة التعليم المهني، وأهم نتائج هذه الدراسة ما يأتي:

- أ- قلة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع التعليم المهني مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ب- جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب لا تتلاءم مع جودة الخدمة المتوقعة.

ثانياً الدراسات باللغة الاجنبية :

١. دراسة Smith (١٩٨٩) بعنوان مدى إتخاذ قيادات البنوك لزمام المبادرة

أثناء التعامل مع العملاء من المنظمات في المملكة المتحدة

واستهدفت الدراسة تحديد عناصر الخدمة التي تمثل اهمية عند تعامل

العملاء مع البنوك وكذلك الاهمية النسبية لهذه العناصر

وأظهرت الدراسة عدة نتائج من بينها :

أ- انخفاض كفاءة نظم وإجراءات العمل الداخلية في البنوك

ب- انخفاض مستوى الدعم والمرونة وكذلك الاخطاء المتمثلة في ارسال

بعض كشوفات الحساب الي عناوين بالغلط .

٢. دراسة Brown, (١٩٩٣) بعنوان قياس عناصر الخدمة الاكثر اهمية

لدى العملاء من المنظمات (في الولايات المتحدة الامريكية

وهذفت الدراسة الى تحديد عناصر وجودة الخدمة التي تحتل مرتبة عالية عند عملاء البنوك ، كما تستهدف مستوى اداء الخدمة في البنوك ومن اهم النتائج مايلي :

- الاهتمام بنمو المنظمة ونجاحها وبناء الثقة بين المنظمة والعملاء
- عملاء البنوك المحلية أكثر رضاعن مستوى الجودة فى اداء الخدمة من البنوك الاجنبية.

٣. دراسة David (٢٠٠٧) دور إدارة الجودة الشاملة فى تحقيق تحسين الممارسات الادارية فى المملكة المتحدة وشملت الدراسة قطاع البريد بالمملكة حيث توصلت الى أن هناك علاقة قوية بين الجودة الشاملة ودورها فى تحسين ممارسات الادارة وتفعيل دور القيادات وذلك لاعتماد مبداء الجودة الشاملة وتحسين الاداء وتحقيق رضا العاملين .

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي فى هذه الدراسة من خلال مدخلين: الأول: الجانب النظري، والذي تم إنجازه بعد الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية التي تزود الباحث بالبيانات غير المباشرة عن موضوع الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال مسح الانتاج العلمي حول موضوع الدراسة الموجودة فى الكتب والمراجع العلمية والمقالات والدوريات والمطبوعات والأبحاث والرسائل العلمية. حيث كان الهدف من ذلك تقديم تغطية وافية للأدبيات المتعلقة بقياس فاعلية القيادة الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة.

حدود الدراسة:

لهذه الدراسة عدد من الحدود والتي سيتم تناولها بهدف أخذها فى الاعتبار فيما يتعلق بتعميم النتائج والتوصيات، وهذه الحدود هي:

١. الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على مصرف الصحاري والفروع التابعة له بمدينة طرابلس.

فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري في
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص

٢. الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة في الفترة الزمنية من ٢٠٠٨ - ٢٠١٠.

٣. الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الإدارية والموظفين بالمصرف الرئيسي والفروع التابعة له داخل مدينة طرابلس من مختلف المستويات الإدارية (عليا، وسطى، دنيا).

٤. الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على موضوع قياس فاعلية القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى تأثير تطبيقها على جودة الخدمات المصرفية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من:

مجتمع العاملين: ويضم مديري المصارف والمكاتب والاقسام وموظفي مصرفالصحاري الرئيسي والفروع التابعة له داخل مدينة طرابلس والبالغ عددهم (١٨٢) مفردة، ويوضح الجدول رقم (١) عدد المبحوثين وتوزيعهم على مرف الصحاري محل الدراسة والفروع التابعة له:

جدول رقم (١)

فروع مصرف الصحاري داخل مدينة طرابلس

اسم الفرع	عدد المبحوثين
الإدارة العامة	١٧
الفرع الرئيسي	٢٥
فرع المغاربة	٢٢
فرع المختار	١٨
فرع قوز زناتة	١٩
فرع بن عاشور	٢٤
فرع ابو سليم	١٦
فرع السواني	٢١

فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري فى
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص

٢٠	فرع الرشيد
١٨٢	المجموع

المصدر استمارة الاستبيان

مجتمع العملاء: الذين يتعاملون مع مصرف الصحاري، وقد اختار الباحث مصرف الصحاري والفروع التابعة له للأسباب التالية:
سهولة جمع البيانات عن جميع فروع المصرف بسبب تقاربها الجغرافي الواسع، وهذا يتطلب جهداً ووقتاً وتكاليف.
إن قطاع المصارف من المؤسسات الحيوية لأي دولة، وبالتالي الاهتمام بقيادته الإدارية وإرضاء زبائنه في المقام الأول.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وتعذر القيام بالمسح الشامل لجميع أفراد المجتمع بسبب قيود الوقت والتكلفة، لذلك تم استخدام أسلوب المعاينة، ويبلغ حجم عينة العاملين بالمصرف ٥٥ مفردة، وتمثل حوالي ٣٠% (حجم العينة المناسب في الدراسات التحليلية والمسحية من ٥% إلى ٣٠%) من مجتمع الدراسة المذكور أعلاه.
أما عينة العملاء فتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العلاقة الرياضية التالية:

$$n = \frac{P(1 - P)}{(d/z)^2} = \frac{0.5(0.5)}{(0.05/1.96)^2} = 384$$

حيث p نسبة غير معروفة ويتم التعويض عنها بمقدار ٠.٥ لتعطي أكبر حجم مطلوب للعينة d الخطأ المسموح به في التقدير والذي يحدده الباحث وتم افتراضه في الدراسة بالمقدار ٠.٠٥ $z(1 - a / 2)$ قيمة جدولية من جداول التوزيع الطبيعي المعياري والتي تحقق احتمال تراكمي مقدارة $(1 - a / 2)$ وعندما $a/2 = 0.05$ $z(1 - a / 2) = 1.96$ وباستخدام المعطيات المذكورة تم تحديد حجم العينة وتساوي ٣٨٤ .

تصميم الدراسة:

تم تصميم الاستبيان كما يلي:

١. تحديد محاور الاستبيان: يقصد بها تحديد موضوع الدراسة بشكل عام والموضوعات الفرعية المنبثقة منها، ويتم ذلك من خلال الدراسة النظرية التي تضمنتها الظاهرة محل الدراسة.

٢. صياغة مجموعة من الأسئلة حول كل موضوع: ويراعي فيها السهولة والموضوعية وعدم تكرارها وأن تكون شاملة لكل محور وتغطيه قدر الامكان، ويستخدم مقياس ليكون الثلاثي أو الخماسي فى صياغة الأسئلة، وذلك لسهولته، كذلك يعطي معامل ثبات أكبر مقارنة بطرق أخرى، وتتراوح درجة الاجابات حسب المقياس الخماسي من ١-٥ إجابة.

وتشمل عملية القياس أربعة محاور هي:

المحور الأول/ المقاييس الشخصية، وتتمثل فى القدرات الفنية والفكرية والسلوكية التي يتمتعون بها. وتشمل العبارات من (١-٥)

المحور الثاني/ المقاييس التنظيمية: وتشمل مجموعة الخطط والسياسات وبرامج التدريب والتطوير ونظم الاتصالات والرقابة التي تعمل على تفعيل أداء القيادة الإدارية، وتشمل العبارات(٦-١٢).

المحور الثالث/المقاييس الانتاجية: وتتضمن جودة الخدمات المصرفية المقدمة فى الوقت المناسب والاهتمام بالموردين وبأقل تكلفة وبالمواصفات التي يرغبها الزبائن، وتشمل العبارات (١٣-١٩).

المحور الرابع/قدرة القيادات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويتم قياس تلك المحاور بعبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي والذي تتراوح فيه درجات الإجابة من ٥ إلى ١ كما هو مبين بالجدول التالي:^(١)

جدول (٢)

يوضح مستوى ودرجة مقياس ليكرت الخماسي

مستوى المقياس	مطبق بدرجة عالية	مطبق	غير متأكد	غير مطبق	غير مطبق على الاطلاع
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري في
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص

تم حساب الوسط الحسابي المرجح، واعطيت لكل مستوى الأوزان التالية:

جدول (٣)

الوسط الحسابي المرجح لكل مستوى من مستويات ليكتر

المستوى	الوسط المرجح
موافقة ضعيفة جداً	من ١- أقل من ١.٨٠
موافقة ضعيفة	من ١.٨٠- أقل من ٢.٦٠
موافقة متوسطة	من ٢.٦٠- أقل من ٣.٤٠
موافقة عالية	من ٣.٤٠- أقل من ٤.٤٠
موافقة عالية جداً	من ٤.٢٠- ٥

٣- توزيع وجمع بيانات الدراسة:

بتوزيع استمارتي الاستبيان الخاصة بالعاملين بمصرف الصحاري والفروع التابعة له داخل مدينة طرابلس، واستمارة الاستبيان بزبائن المصرف، وتم توزيع (٥٥) استمارة على العاملين، وتم إرجاع (٥١) استمارة، وتم توزيع (٣٨٤) استمارة على زبائن المصرف. وتم إرجاع ٢٨٥ استمارة وكان الفاقد (٩٩) استمارة (٣٨٤ - ٩٩ = ٢٨٥)، والجدول (٤) يوضح نسب الفاقد والمسترجع من الاستثمارات.

جدول (٤)

يوضح نسب الفاقد والمسترجع من الاستثمارات

البيان	الموزع	المسترجع	نسبة المسترجع %	الفاقد	نسبة الفاقد %
العينة الأولى- العاملين	٥٥	٥١	٩٢.٧	٤	٧.٣
العينة الثانية- العلاء	٣٨٤	٢٨٥	٧٤.٢	٩٩	٢٥.٨
المجموع	٤٣٩	٣٣٦	٧٦.٥	١٠٣	٢٣.٥

فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري فى
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص

من خلال الجدول (٤) نلاحظ أن نسبة الفاقد بالنسبة لعينة العاملين يساوي ٧.٣%، أما عينة الزبائن فقد بلغت نسبة الفاقد ٢٥.٨% وبالنسبة لإجمالي الفاقد بلغت النسبة ٢٣.٥% وهي مقبولة ولا تؤثر على تمثيل العينة للمجتمع.
٢- قياس ثبات أداة الدراسة:

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ويستخدم هذا كاختبار في قياس مدى صدقية الأسئلة وثباتها، وتعتبر قيمة المعامل مقبولة ويمكن الوثوق في نتائج العبارات عند ٠.٦٠ فأكثر. وأن الجدول (٥) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول (٥)

نتائج اختبار ألفا للثبات والمصدقية للعاملين بفروع مصرف الصحاري بطرابلس

معايير الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المعايير الشخصية للقيادة الإدارية	٦	٩٤.٨
المعايير التنظيمية	٧	٧٢.٥
المعايير الإنتاجية	٧	٨٥.٣
معايير القدرة على معرفة احتياجات الزبائن	٨	٨٨.٣
معايير القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٤	٨٤.٢

يلاحظ أن قيمة اختبار ألفا كرونباخ للمحاور الأربعة الخاصة بالعاملين يتراوح بين ٩٤.٨% و ٧٢.٥% وهي عالية جداً، وبالتالي لا يمكن حذف أي عبارة من العبارات، وأن هناك ثباتاً في الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة.

جدول (٦)

نتائج اختبار ألفا للثبات والمصدقية لزبائن مصرف الصحاري

معايير الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
فاعلية القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٢٠	٨٥.٩

فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري في
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص

يلاحظ أن قيمة اختبار ألفا يساوي ٨٥.٩% وهي عالية جداً، وبالتالي فإن هناك ثباتاً في الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في الحصول على البيانات اللازمة.

٣- تحليل البيانات الأولية للدراسة واختبار الفرضيات:
تحليل البيانات الأولية للدراسة:

يضم هذا التحليل الوصفي لبيانات الدراسة، وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، مثل التوزيعات التكرارية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري. كما يضم هذا اختبار فرضيات البحث، وذلك باستخدام أساليب الإحصائية ولمعرفة درجة الموافقة على إجمالي العبارات المتعلقة بفاعلية القيادة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العملاء. تم استخدام اختبار (t) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (٧)

اختبار (t) على إجمالي العبارات بفاعلية القيادة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العملاء.

المعيار	متوسط العينة	الانحراف المعياري	٩٥% فترة ثقة		اختبار t	مستوى الدلالة
فاعلية القيادة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة	٢.٦٦	٠.٤٤١	الحد الأدنى	الحد الأعلى	١٠١.٥٨	٠.٠٠٠
			٢.٦٠	٢.٧١		

مقارنة متوسطي جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العاملين ومن وجهة نظر الزبائن:

جدول رقم (٨)

فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري فى
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص

مقارنة متوسطي جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العاملين والزبائن.

الفرقيين الوسطيين	الانحراف المعياري	متوسط جودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن	الانحراف المعياري	متوسط جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين
٠.١٨	٠.٤٤١	٢.٦٦	٠.٤٠١	٢.٨٤

تبين النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن متوسط فاعلية القيادة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تساوي (٢.٨٤) وهي أكبر من متوسط فاعلية القيادة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبائن والذي يساوي (٢.٦٦) وهذا يعني أن أفراد العينة المبحوثة من العاملين هم الأكثر موافقة من عملاء المصرف على فاعلية القيادة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة.

ب - اختبار فرضيات الدراسة:

إن اختبار فرضيات الدراسة بعد صياغتها في صورة صفرية وتأخذ صيغة النفي وصورة الفرض البديلة وتأخذ صورة الإثبات كما يلي :

الفرضية الأولى/

الفرض العدم: لا توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة والقدرات الفنية والفكرية والسلوكية للقيادات الإدارية.
الفرض البديل:

توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة والقدرات الفنية والفكرية والسلوكية للقيادات الإدارية.
ولاختبار وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة والقدرات الفنية والفكرية والسلوكية للقيادات الإدارية. تم استخدام اختبار سبيرمان للرتب.

جدول (٩)

فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري في
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص

اختبار سبيرمان للرتب الذي يوضح العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين القدرات الفنية والفكرية والسلوكية للقيادات الإدارية.

المتغير	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين القدرات الفنية والفكرية والسلوكية للقيادات الإدارية	٠.٧٨٠	٠.٠٠٠

تبين النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة الاختبار تساوي (٠.٧٨٠) وهي تقترب من الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة قوية، كما أنها علاقة طردية لأن قيمة الاختبار موجبة.

كذلك تبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية (٠.٠٥)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة بين قدرة القيادات الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقدرات الفنية والفكرية والسلوكية للقيادات الإدارية.

وبالرجوع إلى مشكلة الدراسة يمكن القول بأن أحد أسباب قلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة كان بسبب انخفاض القدرات الفنية والفكرية والسلوكية للقيادات الإدارية.

الفرضية الثانية:

الفرض العدم:

لا توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة وبين القدرات التنظيمية للقيادات الإدارية.

الفرض البديل:

توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة وبين القدرات التنظيمية للقيادات الإدارية.

ولاختبار وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة وبين القدرات التنظيمية للقيادة الإدارية. تم استخدام اختبار سبيرمان للرتب.

جدول (١٠)

فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري في
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص

اختبار سبيرمان للرتب للعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين القدرات
التنظيمية للقيادات الإدارية.

المتغير	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين القدرات التنظيمية للقيادات الإدارية	٠.٥٥٢	٠.٠٠٠

تبين النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة الاختبار تساوي (٠.٥٥٢) وهي تقترب من الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة قوية، كما إنها علاقة طردية لأن قيمة الاختبار موجبة.

كذلك تبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية (٠.٠٥)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقدرات التنظيمية للقيادات الإدارية.
الفرضية الثالثة:
الفرض العدم:

لا توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة وبين القدرات الإنتاجية للقيادات الإدارية.
الفرض البديل:

توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة وبين القدرات الإنتاجية للقيادات الإدارية.
ولاختبار وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة وبين القدرات الإنتاجية للقيادات الإدارية. تم استخدام اختبار سبيرمان للرتب:

فاعلية القيادات الادارية فى إدارة الجودة الشاملة(دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري في
د. سهيرة إدريس أبو زيد فنص

جدول (١١)

اختبار سبيرمان للرتب بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة وبين القدرات
الإنتاجية للقيادات الإدارية

المتغير	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقدرات الإنتاجية للقائدات الادارية	٠.٦٩٣	٠.٠٠٠

تبين النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة الاختبار تساوي (٠.٦٩٣) وهي تقترب من الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة قوية، كما انها علاقة طردية لأن قيمة الاختبار موجبة.

كذلك تبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية (٠.٠٥)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقدرات الإنتاجية للقيادات الإدارية.

الفرضية الرابعة:

الفرض العدم:

لا توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة وبين معرفة القيادات الإدارية باحتياجات الزبائن.
الفرض البديل:

توجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة وبين معرفة القيادات الإدارية باحتياجات الزبائن.
ولاختبار وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة وبين معرفة القيادات الإدارية باحتياجات الزبائن.
تم استخدام اختبار سبيرمان للرتب.

جدول (١٢)

اختبار سبيرمان للرتب للعلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين القدرة على
معرفة احتياجات العاملين

المتغير	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
تطبيق إدارة الجودة الشاملة* القدرة على معرفة احتياجات العاملين	٠.٧٥٩	٠.٠٠٠

تبين النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة الاختبار تساوي (٠.٧٥٩) وهي تقترب من الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة قوية، كما أنها علاقة طردية لأن قيمة الاختبار موجبة.

كذلك تبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل قيمة من مستوى الدلالة المعيارية (٠.٠٥)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقدرة على معرفة احتياجات العاملين.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضعف قدرة القيادات الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمصرف الصحاري والفروع التابعة له بسبب انخفاض القدرات الفنية والفكرية والسلوكية للقيادات الإدارية.
- ضعف قدرة القيادات الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمصرف الصحاري والفروع التابعة له بسبب انخفاض القدرات التنظيمية والانتاجية للقيادات الإدارية.
- ضعف قدرة القيادات الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة بسبب قلة معرفة القيادات الإدارية باحتياجات العملاء.
- أن المقاييس الشخصية للقيادة الإدارية المتمثلة في القدرات الفنية والفكرية والسلوكية بمصرف الصحاري من وجهة نظر العاملين متوسطة.

- أن جودة القدرات التنظيمية والانتاجية للقيادة الإدارية بمصرف الصحاري من وجهة نظر العاملين متوسطة.
- أن قدرة القيادة الإدارية فى معرفة احتياجات عملاء مصرف الصحاري من وجهة نظر العاملين متوسطة.

التوصيات:

خلصت هذه الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. ضرورة رفع المهارات الفنية المتعلقة بالقيادة الإدارية كل فى مجال عمله، والرفع من مهاراتهم الفكرية ، وكذلك رفع المهارات السلوكية المتعلقة بطرق التعامل مع العاملين وزبائن المصرف، من خلال دورات تدريبية تتناسب مع أهداف تلك المهارات.
2. زيادة إنتاجية العاملين بالمصرف عن طريق زيادة اهتمام القيادة الإدارية بالتغيرات الحاصلة فى تكنولوجيا الآلات وطرق وأساليب العمل المصرفي.
3. ضرورة الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمباني والآلات باستخدام الأساليب العلمية فى ذلك، وتقديم الخدمات المصرفية بدون أخطاء من المرة الأولى، وغيرها من الأعمال المتعلقة بالمهارات التنظيمية.
4. التعرف على احتياجات عملاء المصرف، وذلك بالتزام القيادة الإدارية بالمصرف بتقديم الخدمات بمواصفات يرغب فى توافرها الزبون، وتفعيل صندوق لقبول شكاوي العملاء المتعلقة بجودة الخدمة وطرق التوزيع.
5. إعداد دراسات وبحوث دورية تهدف إلى التعرف على مدى رضا زبائن المصرف عن جودة الخدمات التي يقدمها مصرف الصحاري، لمعالجة على أي قصور فى الأداء المصرفي.
6. الاهتمام بدراسة العلاقة بين القيادات الادارية وإدارة الجودة الشاملة من خلال أنماط القيادة الادارية ومهامها ، وصفاتها ، وفرق العمل وحلقات الجودة والقوى الوظيفية .

قائمة المراجع: أولاً الكتب:

١. سوسن شاكر مجيد، محمد عوادات الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧).
٢. عبد الجليل آدم المنصوري، مبادئ إدارة الأعمال، (طرابلس: المركز الوطني لتخطيط التعليم، ٢٠٠٣).
٣. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، (عمان: دار زهران للنشر، ١٩٩٦).
٤. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠١).
٥. عوض عدنان، مناهج البحث العلمي، (عمان: جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٤).
٦. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، (عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩٩).
٧. هوشيار معروف، القيادة والتنظيم، (بغداد: دار الشؤون الثقافية العامة، ١٩٩٢).

ثانياً: المجالات والرسائل العلمية :

١. أحمد محمد الشامي، إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإداري، العدد السادس والسبعين، معهد الإدارة العامة، عمان، ١٩٩٩.
٢. عامر محمد عميش، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على القدرة التنافسية للمصارف الليبية، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية والاهلية الليبية ٢٠٠٦،
٣. عبد الرزاق أبو القاسم الشنطة، إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة خدمة التعليم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس ٢٠٠٧.
٤. عثمان محمد فرحات، عوامل البيئة الخارجية وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ٢٠٠٥.

ثالثاً : المراجع باللغة الاجنبية :

1. Brown, C, et.al.(1993) ,Locally owned banks offer small business owners superior services, Bank Marketing (25) .
2. David, james&Lynne , Robinson ,(2007) “The Relationship Between Total Quality Management and The Focus of project Management practices
3. Smith,A,M,(1988) ,Service quality:Relathionship between banks and their small business clients,Journal of bank marketing ,7
- ٤ . رابعاً: شبكة المعلومات الدولية:
- ٥ . كارل كونور، القيادة الإدارية الناجحة، الدار العربية للعلوم، ٢٠٠٢، ص١٠٧.
6. www.islamtoday.net.