

## عنوان المشروع

مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في  
المملكة العربية السعودية

عمل الطالب:

الاء باسم الزاير

رقم الطالب:

20221205581

تحت إشراف:

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة ومن علمون ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبرا

برا واحسانا ووفاء لهما والدي العزيز ووالدتي العزيزة

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني واخوانتي

واخيرا الى كل من ساعدني وكل من كان له دور في اتمام هذه الدراسة

سائلة المولى ان يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والاخرة

ثم الى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الاسلام والمسلمين

بكل ما اعطاه الله من علم ومعرفة

## جدول المحتويات :

|    |                    |
|----|--------------------|
| 1  | صفحة الغلاف        |
| 2  | الشكر والتقدير     |
| 2  | الإهداء            |
| 3  | جدول المحتويات     |
| 4  | المستخلص           |
| 4  | قائمة الاشكال      |
| 4  | قائمة الجداول      |
| 5  | المقدمة            |
| 8  | مشكلة البحث        |
| 11 | أهمية البحث        |
| 13 | أسئلة البحث        |
| 16 | أهداف البحث        |
| 18 | فرضيات البحث       |
| 21 | نموذج البحث        |
| 22 | منهجية البحث       |
| 25 | الدراسات الميدانية |
| 27 | مخطط المشروع       |
| 28 | الدراسات السابقة   |
| 29 | الملخص             |
| 31 | الاستبيان          |
| 32 | المراجع            |

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

هي عبارة عن سلسلة الإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل مجالات الأنشطة ، ويمكن أن تتحقق من خلال :

جهود الإدارة : تخطيط ، تنظيم ، قيادة ، توجيه ، رقابة.

تحسين وتطوير : موردون ، عمليات تشغيل وطرق عمل ، مشاركة وتعليم وتحفيز .

نتائج جزئية : جودة المنتجات والخدمات ، جودة أداء أعمال الأنشطة.

نتائج نهائية : جودة أداء الشركة ككل.

أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنظمات

تسعى إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تضافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة ووقت ، حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها.

ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها ومن أهم الممارسات :

القيادة.

الاستراتيجية.

القياس والتحليل وإدارة المعرفة.

القوى العاملة.

العمليات.

الزبائن : الابتكار المؤسسي الداخلي ، خلق القيمة ، ابتكار الإدارة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تبني طرق جديدة للتغيير.

ثبات الأهداف نحو التغيير.

عدم الاعتماد على التفويض في تطوير العمل.

عدم النظر للمنتج المقدم على أساس السعر.

التطوير الشامل للمؤسسة.

التدريب الشامل للعاملين أثناء الخدمة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

توافر القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة والتركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى وفهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها وتصميم أنظمة وأساليب لتوفير الجودة في المنتجات والخدمات ووضع برامج التطوير والتحسين المستمرة لضمان الجودة الشاملة وتعليم الموظفين وتدريبهم على أدوات الجودة الشاملة وتقييم المدير من خلال قياسات الأداء الخاص بالجودة ومن خلال استخدام أساليب المقارنة المرجعية ( bench )

marking وإعادة الهندسة ( reengineering ) وأن تنظر المنظمة الى أن الجودة سلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات والمخزون والجدولة والصيانة والتدريب على التصرف الصحيح.

### صياغة أسئلة البحث :

ما هي عمليات ادارة جودة الشاملة

ماهي اهمية تطبيق عمليات ادارة الجودة الشاملة في البنوك

ما مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية

### صياغة أهداف البحث :

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير والتحسين المستمر . Continuous Improvement
2. إشراك جميع العاملين في التطوير <span lang="AR-SA">التطوير . Everyone is involved
3. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
4. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات المركزية وشبكة الفروع مع تشجيع العمل الجماعي.
5. كيفية تحديد وترتيب الأولويات في حل المشكلات وتجزئة المشكلات إلى أصغر؛ كي يمكن السيطرة السيطرة عليها.
6. التدريب على اتخاذ القرارات.
7. التدريب على كيفية تطوير العمليات المصرفية.
8. زيادة القدرة على جذب العملاء وتخفيض معدلات الشكاوى.
9. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

## صياغة فرضيات البحث :

هناك علاقة معنوية بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات والخدمات المصرفية

ان تحسين العمليات المصرفية يعتمد على عمليات ادارة الجودة الشاملة

واقع تبنى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر البحث في المصارف وما علاقتها بتسويق الخدمات المصرفية؟ و هدفت الدراسة إلى الإحاطة بالأفكار الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الإطار النظري من حيث مفهومها، نشأتها وتطورها التاريخي، أهم مبادئها وأدواتها ومعايير الجودة الشاملة - وأساليب أداء المنظمات وتسويق الخدمات ومفهومها وأنواعها وخصائصها - والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتسويق الخدمات وأهداف المصارف ومقومات المصارف والدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، ويستمد البحث أهميته من أنه يوفر بيانات ومعلومات وأفكار يمكن أن تساعد القياديين ومتخذي القرار في المصارف بوضع الخطط والسياسات وبلورة توجهاتها نحو تطبيق منهجية الجودة الشاملة في سبيل تطوير هذه المصارف وترقية أداء تقديم الخدمة.

## رسم نموذج البحث :



## مكان التطبيق المقترح للبحث :

بنك الرياض، هو أحد أكبر المؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط، بدأ نشاطه في العام 1957م، ويبلغ رأس المال 30 مليار ريال سعودي.

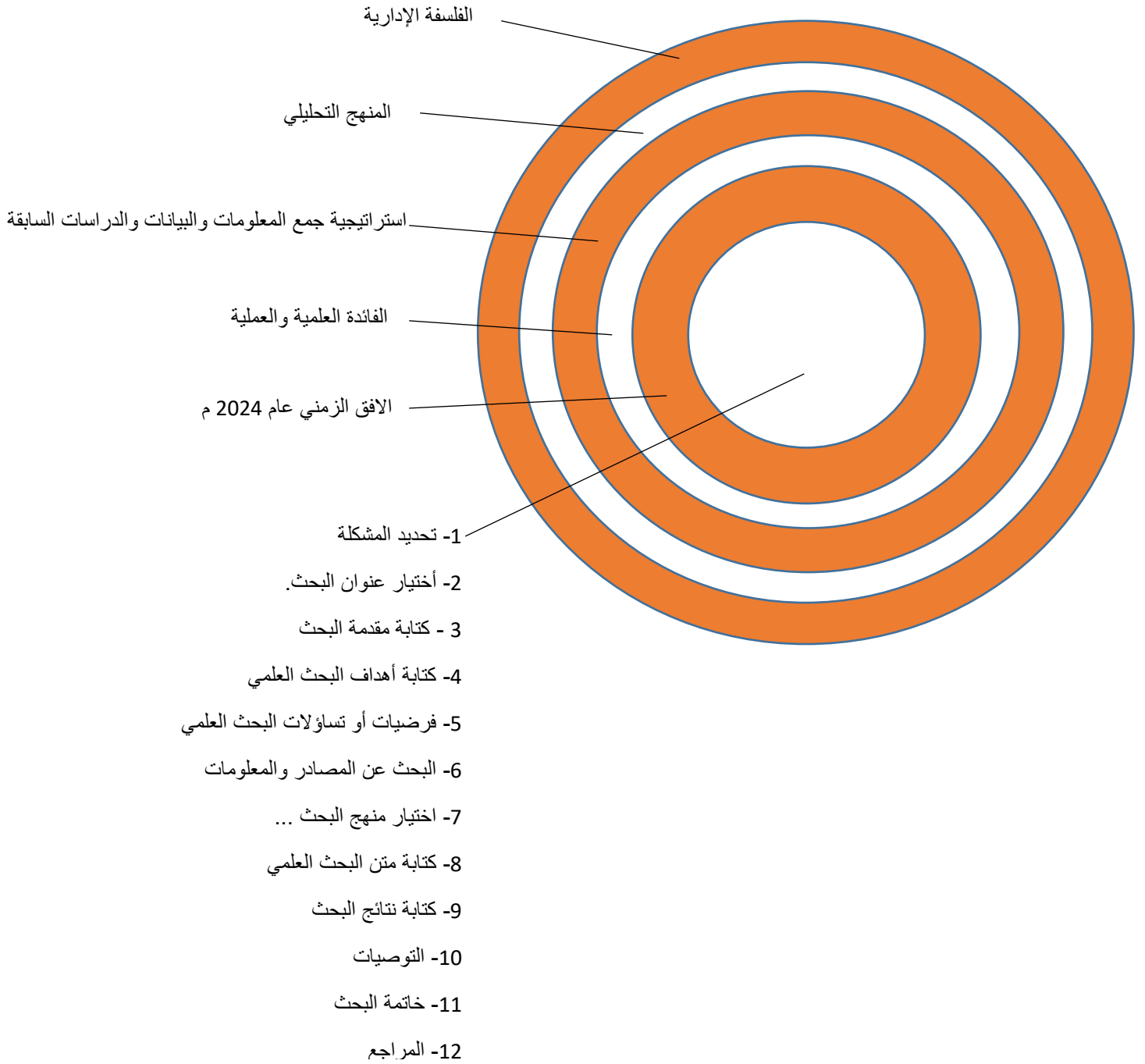
## مقدمه :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة . وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في بنك الرياض توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن البنوك تسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في بنك الرياض والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب تسعى إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات واشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة ووقت ، حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها.

## التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

ادارة الجودة الشاملة : طريقة أو أسلوب إدارة جميع الأنشطة والإجراءات التي يجب إنجازها للحفاظ على درجة معينة من الامتياز في إنجاز الأمور، بما في ذلك وضع وتنفيذ سياسة الجودة، فضلاً عن وضع وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

## تصميم البحث (بصلة البحث) :



## مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في بنك الرياض والبالغ عددهم (٣٥٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسيه لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة،

ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج ( AMOS ) اصدار (22) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات

### أنواع البيانات :

البيانات الأولية شاملة المقابلات والاستبيانات والملاحظات تم جمعها من مصادر ها الاساسية  
البيانات الثانوية تحليل البيانات الأولية والبيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين اخرين من الدراسات السابقة  
والكتب والتقارير

### إجراءات التحليل الاحصائي :

تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ) وتحديد اصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

### منهجية البحث المتوقعة :

المنهج التحليلي ويأتي هذا انطلاقاً من حاجة المجال البحثي إلى التحليل وتقديم المعلومات من وجهة نظر الباحث،  
ولهذا فيمكن القول أن المنهج التحليلي هو عبارة عن منهج يتم خلالها أخذ المعلومات الموجودة في البحث  
وإدخالها في عملية نقاشية تبرز ماهيتها بشكل موسع، فضع في ذهنك أن المنهج التحليلي يقابله بشكل مباشر  
وجود محتوى كبير من عدد الكلمات في البحث، و أيضا يبنني المنهج التحليلي في كثير من الأحيان على ما يقدمه  
المنهج الوصفي من معلومات، فالمعلومات يتم وصفها ثم تحليلها.

### المخطط المقترح للمشروع :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي موضوع الساعة داخل القطاع المصرفي لما تشهده الساحة المصرفية من المنافسة الشديدة لكسب رضا العملاء الحاليين وإدراك توقعات العملاء المحتملين. إن الجودة الشاملة Total Quality Management هي الأداة الرئيسية التي تؤدي إلى إستراتيجية تطوير منظومة الاعمال المصرفية، وتحسين الأداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة، والجودة والتنوع في المنتجات والخدمات المصرفية، وتعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة مصرفية أن تطبقها؛ من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وكذلك تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وكذلك تحسين سمعتها على الصعيد المحلي والدولي، ولهذا أصبح لزاماً على المؤسسات المالية والمصرفية العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول لدى العميل حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وبالتالي تستطيع السير نحو الرقمنة وتطبيق الخدمات المالية التكنولوجية Fintech خاصة فيما نشهده حالياً من أزمة فيروس كورونا المستجد Covid-19 الأمر الذي يتطلب من المؤسسات المصرفية الاتجاه سريعاً نحو تطبيق ال Digital Banking

حيث ان هذا الاتجاه الجديد لن يقبل إلا الشركات او المؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها ولا بد أن ترتبط إدارة الجودة الشاملة بأنظمة مختلفة منها إدارة جودة الخدمة، وحماية مصالح البنك وحقوق العملاء من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة والخاصة بتقديم خدمات مصرفية متنوعة، والتشجيع المستمر على الابتكار والتجديد، وهي أحد المرتكزات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي. أولاً: فيما يلي نقدم مجموعة من الخطوات اللازمة لتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير والتحسين المستمر . Continuous Improvement
2. إشراك جميع العاملين في التطوير <span lang="AR-SA">Everyone is involved .
3. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
4. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات المركزية وشبكة الفروع مع تشجيع العمل الجماعي.
5. كيفية تحديد وترتيب الأولويات في حل المشكلات وتجزئة المشكلات إلى أصغر؛ كي يمكن السيطرة السيطرة عليها.

6. التدريب على اتخاذ القرارات.
7. التدريب على كيفية تطوير العمليات المصرفية.
8. زيادة القدرة على جذب العملاء وتخفيض معدلات الشكاوى.
9. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
10. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الأمر الذي سينعكس على تحسين الربحية والقدرة على المنافسة السوقية وتحقيق

#### إرضاء العميل Customer Satisfaction

ثانيا: مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة:

- 1- وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا Senior Management بتعريف مفهوم البنك عن جودة الخدمة المصرفية.
- 2- تخطيط الجودة الاستراتيجي Strategic Quality Planning الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات المالية والمصرفية والتي تحتاج للتحسين مثل القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، تدريب، تدريب الموظفين Learning & Development ، نتائج المشروعات، وإرضاء العملاء Customer Satisfaction.
- 3- التعليم والتدريب لكل شئ في القطاع. المصرفي بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.
- 4- التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء ونظم الاشراف الدائم Permanent Supervision حسينه بصفة مستمرة .

ثالثا: المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج داخل البنوك حتي يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة وبالتالي السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المتوقعة.

- 1- إعادة تشكيل ثقافة العمل المصرفي.

– إن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين

– إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية فهي تعتبر “فكراً إدارياً معاصراً”. وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية التقليدية.

## 2- تسويق برنامج الجودة الشاملة.

– إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في القطاع المصرفي أمر ضروري >”TR ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق.

إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها للبنوك .

## 3- التدريب Learning and Development.

– حتى يتم تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي >”AR-SA” dir=”LTR”n أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق طريق برامج التدريب الفعالة أو التعلم عن بعد E-Learning

4- الاستعانة بالاستشاريين والخبرات الخارجية .

– الهدف من الاستعانة بالخبرات عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

## 5- التشجيع والتحفيز . Motivation is a key of Success

– إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتنمية الولاء لدى العاملين.

وهذا التشجيع والتحفيز لهدور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة ومدى واستمراريته، وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة المصرفية يعتمد اعتمادًا كليًا على حماس وولاء المشاركين في خطة التحسين المستمر .

لذا ينبغي تعزيز الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .  
والخلاصة أنه على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال incentive plan يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء وللمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .

#### 6- إستراتيجية التطبيق .

- إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى نطاق التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءًا من الإعداد لهذا البرنامج >”AR-SA”g= البرنامج تحت تحقيق النتائج وتقييمها .
- الإعداد Preparation Phase هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .
- التخطيط : Planning Phase ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .
- التقييم والتقييم Evaluation Phase وذلك باستخدام الطرق الإحصائية Statistics Methods للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء.

#### المقدمة :

يدل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على طريقة أو أسلوب إدارة جميع الأنشطة والإجراءات التي يجب إنجازها للحفاظ على درجة معينة من الامتياز في إنجاز الأمور، بما في ذلك وضع وتنفيذ سياسة الجودة، فضلاً عن وضع وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

تبدأ عملية إدارة الجودة بالمستوى التنفيذي مع تحديد أهداف وغايات المؤسسة، والتي تُترجم لاحقاً إلى سياسات وأساليب وإجراءات تشغيل موحدة تنفذ في جميع مراحل الأعمال، ويطلق طاقم العمل الذين يعملون في هذا القطاع على هذا النظام مصطلح نظام إدارة الجودة (QMS). (Alofi & Younes. 2019)

كما أن مفهوم تخصص إدارة الجودة يشبه مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضاً، والذي يمكن تعريفه على أنه عملية وضع خطة للجودة وتنفيذها والاعتماد عليها في إدارة مختلف المهام لضمان أعلى مستوى ممكن في الأداء والإنتاج والحفاظ عليه، وتتضمن الخطة وضع أهداف طويلة المدى، إلى جانب تحديد المعايير الخاصة بالجودة من خلال وضع السياسة التابعة لها والتي تسير على نهجها كل مؤسسة أو شركة. في نهاية القرن التاسع عشر ظهر تطبيق إدارة الجودة متطوراً في الولايات المتحدة الأمريكية على يد والتر شويهارت الإحصائي الأمريكي المعروف بـ"أبي المراقبة الإحصائية للجودة"، وفي تلك الأثناء كانت المصانع تعتمد على مبادئ الضبط الإحصائي لتحقيق الجودة. (Alofi & Younes. 2019)

ومن ثم تطورت فلسفة المنهجية على يد الأمريكي إدوارد ديمينج، وفي تلك الأثناء كانت تحظى مبادئها باهتمام من حكومة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء البلاد من جديد بعد الدمار الذي خلفته الحرب.

أما عن تطبيق المنهجية في المنظمات، فقد بدأت في الانتشار في مختلف مؤسسات ريادة الأعمال في فترة السبعينات من أبرزها شركة تويوتا الرائدة في صناعة السيارات التي كان لها دور مؤثر في نشر فكرة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم أصبحت جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية في فترة التسعينات ومع بداية القرن الحادي والعشرين. و نظام إدارة الجودة تطور من المراحل التفتيشية ومراقبة ضبط الجودة وضمان الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة، مما ساهم في تحسين الجودة، تلبية متطلبات العملاء، وتحقيق كفاءة عالية في العمليات بتوفير النفقات:

وهي مرحلة اعتمدت فيها على الفحص بشكل يدوي للمنتج في مرحلته الأخيرة للتأكد من أنه مطابق للمعايير، ولكن هذه الطريقة لم تكن كافية لضمان الجودة بأعلى دقة، كما أنها كانت تتسبب في تخصيص المزيد من النفقات.

## 2- مرحلة مراقبة ضبط الجودة

في هذه المرحلة، كان الهدف هو رفع مستوى جودة المنتجات التي لم تحققها المرحلة السابقة، حيث اعتمدت على تحليل البيانات والكشف عن العيوب باستخدام الأساليب الإحصائية، إلى جانب تطبيق الممارسات والأنشطة التي تحقق كفاءة أعلى في جودة المنتجات، وقد ساعدت هذه المرحلة على توفير النفقات، وقد برزت في فترة العشرينات من القرن الماضي.

## 3- مرحلة ضمان الجودة

اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على جودة المنتجات في جميع مراحلها، بدءًا من مرحلة المواد الخام وانتهاءً بتصنيع المنتج في شكله النهائي، إلى جانب تقييم مستوى الجودة طبقًا لمعايير دقيقة، وقد انتشرت هذه المرحلة في فترة الخمسينات التي شهدت بداية الاهتمام بمتطلبات العملاء وكيفية تلبيتها.

## 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة

أما في المرحلة الأخيرة فهي ظهرت في فترة السبعينات، وقد ركزت على الوصول إلى رضا العملاء عبر تلبية احتياجاتهم، وذلك من خلال أن يكون لجميع الموظفين الدور في تطوير جودة المنتجات، إلى جانب الاهتمام بالكفاءة التشغيلية في كافة المراحل، وهي المرحلة الحالية التي ساهمت في تعزيز رضا العملاء، رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى خفض النفقات. (Aljodea 2012)

جميع الأنشطة التجارية تحمل درجة من المخاطر، ولكن القطاع المصرفي يتعرض لمجموعة من المخاطر بعضها أكثر حساسية من القطاعات الأخرى. هناك أيضاً مفاضلة متأصلة بين المخاطر والأداء. لذلك، يحتاج بنك الرياض إلى موازنة معادلة مخاطر الأداء مع التأكد من تخفيف مخاطره والتحكم فيها. ولتحقيق ذلك، يحتاج البنك إلى هيكل حوكمة قوي يضمن إدارة فعالة للمخاطر بحيث يتوقع تلك المخاطر ويتخذ التدابير الاستباقية اللازمة للحد منها.

وكما أنه لا يمكن القضاء على المخاطر بشكل كامل، فإنه لا بد من وضع حدود للدرجة المقبولة منها، مما يعني ضرورة تحديد المخاطر بشكل كمي. وتمارس لجنة إدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة الرقابة الشاملة على عملية إدارة المخاطر في البنك. وتحدد اللجنة حدوداً للمخاطر وإجراءات رقابة فعالة لكل نوع منها. وفي هذا الإطار، يتعين التحكم في المخاطر بصورة استباقية باستخدام أدوات ووسائل متطورة. ولا بد من تحديد أدوار ومسؤوليات جميع أصحاب المصلحة، مما يعطي منظوراً شاملاً لإدارة المخاطر.

وتقتضي المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات السوقية أن تكفل المصارف الفصل الكافي بين مسؤوليات العناصر الرئيسية لعملية إدارة المخاطر. وينبغي أن تكون للمصارف مهام تحديد المخاطر وكيفية قياسها، وتحديد وظائف الرصد والتحكم والمسؤوليات المحددة بوضوح بحيث تكون مستقلة بما فيه الكفاية عن مهام المخاطرة التي يضطلع بها المصرف، وأن تبلغ الهيئة الحكومية أو مندوبها مباشرة بالتعرض للمخاطر.

وتقتضي المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات السوقية أن تكفل المصارف الاستقلالية التامة بين مسؤوليات العناصر الرئيسية لعملية إدارة المخاطر والجوانب الرقابية للمخاطر وأن يتم إبلاغ اللجان الإشرافية بمستويات المخاطرة التي يتعرض لها البنك بشكل دوري وبشكل مستقل.

يتعرض البنك لأنواع مختلفة من المخاطر، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، مخاطر الائتمان ومخاطر الأسواق ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية ومخاطر الأمن السيبراني والمعلومات. قام البنك بتطوير إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management Framework) لتحديد أهداف إدارة المخاطر عالية المستوى، وحوكمة المخاطر، واستراتيجية إدارة المخاطر في بنك الرياض بما في ذلك الشركات التابعة المملوكة بالكامل والوكالات الخارجية والفروع والمكاتب التمثيلية. ويتم دعم (ERMF) من خلال أطر محددة لإدارة المخاطر ورأس المال والسياسات والعمليات التي تعتبر ضرورية للإدارة الحصيفة للمخاطر على مستوى البنك وجميع شركاته التابعة وفروعه ومكاتبه التمثيلية. ويشير مصطلح "إدارة المخاطر المؤسسية" إلى الأساليب والعمليات التي تستخدم لإدارة المخاطر واغتنام الفرص المتعلقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك ضمن التوظيف الأمثل للموارد المتاحة. ويقوم مبدأ إدارة المخاطر المؤسسية على تطور القدرة على الملاحظة

المسبقة للأحداث المستقبلية المحتملة التي قد تؤثر على مركز البنك المالي وسمعته المؤسسية من خلال اعتماد مجلس إدارة البنك بيان قابلية المخاطر الذي يحدد على نطاق واسع المستوى الإجمالي وأنواع المخاطر التي يرغب البنك في تحملها من أجل تحقيق أهدافه الاستراتيجية، ومن ثم المتابعة الدورية للالتزام بهذه المخاطر وعند اللزوم. وبالإضافة لما ذكر، تقوم إدارة المخاطر المؤسسية بالرفع بشكل دوري وعند اللزوم إلى مجلس الإدارة ولجنة المخاطر المنبثقة عنه بتقارير كفاية رأس مال البنك ((ICAAP، والقدرة على القدرة على تحمل اختبارات الضغط ( Stress Testing) والتقارير المناسبة لتزويد إدارة البنك بنظرة شاملة للمخاطر على مستوى المؤسسة.

### مخاطر الائتمان

تعرف مخاطر الائتمان بأنها خطر الخسارة المالية الناجمة عن الطرف الآخر في معاملة ائتمانية لا يفي فيها بالتزاماته المالية (أو لا يفي بالكامل بتلك الالتزامات). وبناء على ذلك، وضع البنك سياسات مختلفة لإدارة المخاطر الائتمانية بحيث تشمل جميع برامج التمويل، وذلك لضمان أن يقلل البنك من المخاطر الإجمالية في محفظته الائتمانية ويقلل من الخسائر التي تتكبدها أنشطة التمويل.

ويعمل بنك الرياض وفق إطار صارم من السياسات والإجراءات الائتمانية، والتي يتم مراجعتها بانتظام، مع مراعاة آخر التحديثات واللوائح الصادرة عن البنك المركزي السعودي (ساما). كما يتم وضع حدود ائتمانية تتناسب مع مستوى المخاطرة. ويتجنب البنك التركيز المفرط في الإقراض في مناطق جغرافية أو أنشطة تجارية أو قطاعات اقتصادية بعينها، سواء عند إقراض الأفراد أو الشركات. كما يلزم أيضا تقييم الالتزامات القائمة وذلك لحساب المخاطر المحتملة لعدم الدفع، وقد وضع البنك أدوات خاصة لهذا الغرض.

ويتوافق نظام التصنيف الائتماني لبنك الرياض مع المعايير الدولية. ومع أن المصرف لديه نظامه الخاص بتقدير الجدارة الائتمانية، إلا أنه يأخذ بالاعتبار أيضا تصنيفات الوكالات الخارجية. ويتم تنفيذ هذا العملية من خلال أدوات قياس موحدة. وتوفر هذه الطريقة صورة شاملة لجودة أصول البنك وتوزيعها على جدول التصنيف الداخلي. وهذا بدوره يتيح معرفة الحساب الدقيق لنسبة كفاية رأس المال باستخدام تقنيات متطورة. وبالإضافة إلى

ذلك، يقيس هذا النظام بوادر التعثر، وهو شرط مسبق لحساب خسائر الائتمان وفقاً للمعيار الدولي للتقرير المالي (IFRS 9).

وتتطور عمليات البنك باستمرار بما يتماشى مع متطلبات الجهات التنظيمية المحلية والدولية على حد سواء. لذا، فإنها عملية تحسين مستمر. في البداية امتثل البنك لجميع متطلبات بازل في قياس نسبة كفاية رأس المال المطلوبة لتغطية مخاطر الائتمان وفقاً للطريقة الموحدة (النهج الموحد)، وهي إحدى متطلبات البنك المركزي السعودي. ثم انتقل إلى المعيار الداخلي لتقييم مخاطر الائتمان القائمة على التصنيف الداخلي (IRB) بعد أن نجحت في تحسين نماذج التصنيف الائتماني لتكون متفقة مع متطلبات بازل. وهذه النماذج لم يتم اعتمادها واستخدامها بتلك البساطة. بل تم إجراء عمليات تحقق من خلال نظام خاص للتأكد من صحتها واكتمالها. وفي وقت لاحق، أجريت عدة اختبارات دورية مستقلة لضمان موثوقية نتائج نماذج التصنيف الائتماني وجوانبها الكمية والنوعية.

#### مخاطر السوق والسيولة

تشمل مخاطر السوق خطر الخسائر الناجمة عن تقلبات أسعار السوق والأدوات ذات الصلة مثل أسعار العمولة الخاصة وأسعار الأسهم وأسعار الصرف الأجنبي وأي تغييرات في القيمة العادلة للأدوات المالية والأوراق المالية التي يحتفظ بها البنك.

ويقوم بنك الرياض باستمرار بقياس ومراقبة المخاطر المتعلقة بالأصول والالتزامات الناتجة عن تقلبات القيم العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية للأدوات المالية بسبب التغيرات في أسعار السوق. ويتحقق ذلك باستخدام هيكل المخاطر والحدود والمقاييس المعتمدة من قبل مجلس الإدارة ومراقبتها من قبل وحدة إدارة مخاطر السوق والسيولة.

يسعى البنك لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة السيولة، حيث ينبغي تحقيق توازن مناسب في جميع العمليات يؤدي لزيادة الأرباح نسبياً مع المخاطر المحتملة، مع الحفاظ على وضع سيولة قوي لزيادة ثقة العملاء وتحسين تكلفة التمويل. وبالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم تقارير دورية عن مخاطر السوق والسيولة إلى لجنة إدارة

الموجودات والمطلوبات ولجنة الاستثمار. وتقدم هذه التقارير بعد ذلك إلى لجنة إدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة في البنك.

ويطبق البنك معيار القيمة المعرضة للخطر ((Value at Risk، وهو أداة لقياس وتقدير مستوى المخاطر المالية في أي شركة أو محفظة. وبالتالي يمكن للبنك رصد التغيرات والتقلبات في أسعار السوق والعلاقة بين هذه التغيرات فيما بينها كمعيار أساسي لقياس مخاطر السوق. وعلاوة على ذلك، تستخدم عدة معايير متقدمة أخرى لتحسين القدرات التحليلية في إدارة مخاطر السوق، بما في ذلك اختبارات الضغط وتحليل حساسية مخاطر السوق.

ويواصل البنك تعزيز عملياته وأنظمتها لإدارة مخاطر السوق والسيولة بفعالية وتنفيذ أحدث المعايير التنظيمية وفق متطلبات البنك المركزي السعودي.

برزت الجرائم المالية في الآونة الأخيرة باعتبارها تهديداً خطيراً وتحدياً للمؤسسات المالية وموظفيها. ويدرك بنك الرياض خطورة مثل هذه الجرائم وعواقبها. ولذلك، بذل البنك جهوداً كبيرة لاتخاذ تدابير وقائية ذات طابع استراتيجي لمكافحة الجرائم المالية ومنعها، مما يساعد على القضاء على هذه الجرائم إلى حد كبير.

واستناداً إلى هذه المبادئ، حرص البنك خلال عام 2020م على دمج أفضل الممارسات الدولية لتنفيذ استراتيجيته لمكافحة ومراقبة المعاملات المشبوهة، بما في ذلك الضوابط الرامية إلى مكافحة الاختلاس والاحتيال المالي ومراقبة الحسابات المصرفية.

وتخضع طبيعة المخاطر بشكل ديناميكي للتغيرات في البيئة المالية وأنواع الجرائم وتقنية الصناعة المصرفية. لذلك، تخضع استراتيجيتنا لمراجعات دورية وتحديثات سريعة. بالإضافة إلى ذلك، تتم مراجعة عملية تقييم المخاطر بشكل دوري بحيث تشمل المهام والإدارات والسياسات والإجراءات المتعلقة بالتصدي لمخاطر الاحتيال

الداخلي والخارجي، وتحديد مستوى تلك المخاطر وطبيعتها. ولأنها قد تشكل مخاطر خاصة من نوعها، فإن جميع المنتجات والخدمات المالية الجديدة تخضع لعملية تقييم للمخاطر قبل إطلاقها.

لقد سعى بنك الرياض إلى توعية الموظفين من خلال إطلاق برنامج توعية على مدار العام لتعزيز الالتزام بمكافحة الجرائم المالية. ويلعب العميل والجهات المعنية دوراً مهماً في مساعدة البنك على كشف الاحتيال. وبناءً على ذلك، يتم إطلاق حملات توعوية وإعلانية لتعريف العملاء بأشكال الاحتيال التي قد تواجه البنك أو عملائه وكيفية الكشف عنها.

ويتطلب الحفاظ على ضوابط المخاطر من هذا النوع يقظة دائمة. ويواصل البنك تنشيط دوره الإشرافي من خلال تلقي جميع التقارير الواردة من الموظفين أو العملاء وإجراء التحليل والفحص والتقييم العاجل وتحديد جميع المخالفات وتحديد أسباب الحوادث والأعطال وتقديم الخطط المناسبة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.

#### المخاطر التشغيلية

المخاطر التشغيلية هي خسائر ناجمة عن أخطاء أو أوجه قصور في تنفيذ العمليات الداخلية، أو عدم اتباع السياسات والإجراءات، أو أعطال النظام أو الخسائر التي يتكبدها البنك بسبب الأحداث الخارجية الاستثنائية. وتنشأ هذه المخاطر في جميع الأنشطة التي تضطلع بها مختلف قطاعات الأعمال ووظائف الدعم. وقد تنشأ أيضاً بسبب المخاطر من مقدمي الخدمات من الطرف الثالث. ويساعد تحديد وتحليل العوامل الهامة لهذه المخاطر على رصدها ومعالجتها بنجاح. بالإضافة إلى ذلك، تتغير هذه المخاطر عندما تتغير أنظمة البنك وسياساته وإجراءاته.

قام بنك الرياض بتطوير سياسات ومعايير فعّالة، بالإضافة إلى منهجية تحليلية لرصد هذه المخاطر وتعزيز القدرات على تحليلها وتقديم التوصيات اللازمة لتفاديها أو تقليل أثرها على عمليات البنك. يلعب العامل البشري دوراً رئيسياً هنا، فتدريب موظفي البنك على وسائل الكشف عن المخاطر ووضع برامج مناسبة لمنع حدوثها هو أمر حيوي في مكافحة المخاطر التشغيلية. وهناك أيضاً نهج متكامل قائم على المخاطر يتوافق مع أنشطة البنك ويشمل ما يلي:

تحديد المخاطر التشغيلية، بما في ذلك المخاطر الناشئة، عن طريق تحسين الأدوات المختلفة لإدارة المخاطر التشغيلية.

قياس المخاطر التشغيلية باستخدام منهجية موحدة لتقييم المخاطر بالتعاون مع الخط الثاني من إدارات الدفاع.

تقييم المخاطر التشغيلية وتأثيرها على الأهداف التشغيلية الاستراتيجية والتنفيذية للبنك.

الرصد المستمر لأثر المخاطر التشغيلية لضمان تحديد الأولويات عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتصدي للمخاطر.

تقديم تقارير دورية إلى الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر التشغيلية وإدارة الالتزام عن حالات المخاطر التشغيلية الهامة للحصول على إرشادات بشأن الإجراءات التصحيحية والتوصيات حسب الحاجة.

صياغة وتنفيذ خطة سنوية متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية تأخذ في الاعتبار سياسة حوكمة الرقابة الداخلية والخطط السنوية للجهات الإشرافية في البنك.

التعرف على الممارسات الرائدة ومشاركتها مع الإدارة والموظفين المختصين في إدارة المخاطر.

تعزيز الوعي والمعرفة بالمخاطر في البنك.

#### المخاطر التقنية

مخاطر التقنية هي أحد مكونات المخاطر الكلية التي ترتبط بتبني واعتماد تقنية الأعمال في البنك ومستخدميها وملكيته وتشغيلها ومشاركتها وأهميتها على أنشطة وأداء البنك. وتعتبر تقنية الأعمال أحد العناصر التشغيلية الرئيسية التي تدعم رؤية ورسالة البنك، ولذلك يولي البنك اهتماماً بالغاً لتلك المخاطر، ويعمل على حصرها لمعرفة تأثيرها على أعماله، ووضع التدابير والضوابط ذات الصلة لاتخاذ القرارات المناسبة للحد من تأثيرها حال حدوثها وذلك من خلال تطوير سياسة للعمل على ضمان إدارة ومعالجة مخاطر التقنية بشكل مناسب. وينتج البنك عدة ممارسات لتحليل المخاطر ورصدها بفعالية من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب ومنها ما يلي:

تحديد ومراقبة مقاييس مخاطر التقنية وفق إطار القدرة على تحمل المخاطر.

تطوير سجل مخاطر التقنية على مستوى البنك ليتوافق مع سجل مخاطر البنك وذلك بالتنسيق مع القطاعات/الإدارات ذات العلاقة.

مراجعة النقاط ذات مخاطر التقنية العالية مع توثيق الضوابط وآليات العمل وتحديد الثغرات المحتملة والتوصية بمقترحات للتحسين والتطوير.

تقديم خطة سنوية لتقييم المخاطر واختبار الرقابة وخطة التحقق السنوية.

إجراء تقييم على النظم والتطبيقات عالية المخاطر بالتنسيق مع الإدارات المعنية.

تقديم تقارير دورية عن أداء أنشطة مخاطر تقنية الاعمال في إطار القدرة على تحمل المخاطر إلى اللجان ذات العلاقة

الإشراف على مراجعة جميع سياسات التقنية ذات العلاقة لضمان تطبيق أفضل الممارسات والإلتزام بمتطلبات البنك المركزي السعودي.

مخاطر الأمن السيبراني و أمن المعلومات

يشير مصطلح "المخاطر السيبرانية وأمن المعلومات" إلى المخاطر الناشئة عن إمكانية اختراق التدابير التنظيمية والفنية والإجرائية اللازمة لحماية معلومات البنك من الدخول والاطلاع غير المصرح به ومن الكشف عنها ونسخها، وكذلك من الاستخدام والتعديل والتحويل والخسارة أو السرقة أو إساءة الاستخدام سواءً بطريقة متعمدة وتخريبية أو عرضية.

يدير بنك الرياض المخاطر السيبرانية وأمن المعلومات من خلال إطار عمل متكامل يتم من خلاله تطبيق الحوكمة الأمنية، وتنظيم الإجراءات العملية، وتيسير وتسهيل تنفيذ المتطلبات التنظيمية والقواعد اللازمة بما يضمن حماية أصول المعلومات ويقلل من المخاطر السيبرانية وأمن المعلومات بأنواعها المختلفة. وهذه الإجراءات تشمل تنفيذ ضوابط الأمن السيبراني بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر التقييم والرصد المستمر لنظم المعلومات بغرض تحديد المخاطر الأمنية واتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للتقليل الفوري

والسريع من أثر تلك المخاطر، والالتزام بتنفيذ التشريعات المتعلقة بالأمن السيبراني وأمن المعلومات الصادرة عن الجهات المختصة.

كما يسعى بنك الرياض باستمرار إلى تصميم وتطوير برامج توعوية فعالة لزيادة الوعي بهذا النوع من المخاطر بين جميع الأشخاص الذين يتعاملون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع أصول البنك المعلوماتية أو موظفيه أو المقاولين أو العملاء داخل المملكة وخارجها.

### الإفصاحات بموجب الركيزة الثالثة من توصيات لجنة بازل 3

تتطلب الركيزة الثالثة من توصيات لجنة بازل (3) المعدلة، نشر عدد من الإفصاحات الكمية والنوعية وسيتم نشر هذه الإفصاحات على موقع بنك الرياض الإلكتروني [www.riyadbank.com](http://www.riyadbank.com) تنفيذاً لتعليمات البنك المركزي السعودي، علماً بأن هذه الإفصاحات لا تخضع للفحص أو المراجعة من قبل مراجعي بنك الرياض الخارجيين.

### مشكلة البحث :

الفجوة النظرية : شهد القطاع المصرفي عموماً والخدمات المصرفية بشكل خاص تطوراً ملحوظاً بسبب ديناميكية البيئة المصرفية، ودفع بالكثير من المصارف إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة، مما يسمح لها بالاستمرارية وتعزيز قدراتها التنافسية في البيئة المصرفية.

وأصبح تحسين وتطوير الخدمات المصرفية ضرورة حتمية تنبع من الظروف المتغيرة والتحولات التي شهدها العالم، وعلى رأسها المنافسة القوية، بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى، كالفرص والتهديدات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات، وارتفاع تطلعات العملاء حيث صارت جودة الخدمة هي المعيار الأساسي لتحقيق ولاء ورضا العملاء. ( Aljodea 2012 )

وتعني الجودة الشاملة التطوير والمحافظة على إمكانية تحسن الجودة بشكل مستمر بما يحقق الوفاء بمتطلبات المستفيد.

أي أنها تتضمن البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم مدى كون المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

وتتبع أهمية الجودة الشاملة كونها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة والقابلية على التغيير، وإن التزام المصرف بتطبيقها مكنها من تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ورفع من درجة اهتمام العاملين بالعمل الجماعي وروح الفريق، كما أزداد من ارتباطهم بالمنظمة وانتمائهم لها، وهذا يساهم في وضع إستراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المصرف. (Albidany 2019)

#### 1. نمو مجال الخدمات:

تزايد أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المنظمات ذات الصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

#### 2. إزدياد حدة المنافسة:

ان توفر الجودة في الخدمات المقدمة إلى عملاء المصرف يعتبر عاملاً أساسياً في تطوير قدراته التنافسية، حيث أصبح مصير أي مصرف مرهون بقدرته على المنافسة.

#### 3. تزايد مطالبة العملاء بتحسين الخدمات المصرفية:

بالنظر لتوفر عدد كبير من المصارف والمنظمات المالية، أصبح العملاء يدركون بأنهم في سوق تسعى وراء المشترين، لذلك أصبحوا يطالبون المصارف الذين إختاروا التعامل معها بتحسين مستوى الخدمة المقدمة إليهم.

الفجوات العلمية : تطبيق نظام إدارة الجودة لا يعني تفادي حدوث إهدار في الموارد في حال كون بعض المنتجات متضررة.

عملية فحص المنتجات أو الخدمات مكلفة، حيث يمنح المراقبين رواتب عالية بالإضافة إلى تكاليف اختبار السلع في المختبر الباهظة.

لا تشجع جميع الموظفين على أن يكونوا واعين بالجودة.

تحقيق الأهداف المطلوبة قد يتطلب وقت طويل عند تطبيق النظام.

عدم قدرة كبرى المؤسسات على تطبيق بطريقة تحقق النتائج المطلوبة. (Albidany 2019)

### أهمية البحث :

الأهمية النظرية : تكمن أهمية إدارة الجودة في كونها العنصر الأساسي للتطوير والنمو، حيث تحرص الشركات في سعيها المستمر للتطور والنمو إلى تطبيق نظام إدارة الجودة، فهو مبدأ مهم في عملية الحفاظ على التواصل مع العملاء؛ لأنها تسعى جاهدة إلى توفير تجربة خدمة عملاء أفضل.

ولا شك أن الجودة مهمة في كافة نواحي العمل الذي تقوم به، ولذلك تقوم الشركات بوضع نظام معين للتأكد من استيفاء منتجاتها وطرق إدارة مشاريعها لأقصى شروط الجودة، لنيل رضا العملاء ودفع عجلة التطور في المنظمة إلى الأمام. (Alsughayir 2014)

الأهمية العلمية : تركز إدارة الجودة على تحقيق عدة أهداف، منها رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات عبر الكشف والمعالجة للعيوب، واكتساب الميزة التنافسية من خلال زيادة رضا العملاء، وتحقيق خفض في التكلفة وتوفير النفقات، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

### 1- رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات

تعمل إدارة الجودة على تلبية احتياجات العملاء في المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم، حيث تسعى دائماً إلى أن تكون المنتجات خالية من العيوب من خلال الكشف عنها ومعالجتها خلال مراحل التصنيع والإنتاج، إلى جانب تعزيز الكفاءة التشغيلية التي تزيد من جودة المنتج، بالإضافة إلى الاهتمام بأراء العملاء واقتراحاتهم حول مستوى المنتج أو الخدمة.

### 2- اكتساب الميزة التنافسية

على المستوى المؤسسي، فإن إدارة الجودة تستهدف أن تحقق المؤسسات والشركات الميزة التنافسية في السوق، وذلك من خلال تعزيز رضا العملاء وزيادة جودة المنتجات والخدمات، فهذا بدوره يحقق التميز ويدر المزيد من الأرباح والمبيعات.

### 3- خفض التكلفة

تعمل إدارة الجودة على توفير النفقات على المؤسسات من خلال دورها في تعزيز رضا العملاء الذي بدوره يزيد من نسبة المبيعات ويقلل من نسبة التكلفة لدى قسم المبيعات والتسويق، كما أنها تعمل على الحد من الهدر في مختلف مراحل إنتاج المنتج بدءًا من شراء المواد الخام حتى تصنيع المنتج في مرحلته النهائية.

### 4- زيادة إنتاجية الموظفين

تدرك إدارة الجودة أن جودة المنتجات والخدمات لا تأتي فقط من كفاءة التصنيع بل أيضًا من كفاءة المصنعين لها، وبالتالي فهي تحفزهم على تقديم على أفضل مستوى ممكن في الأداء وإنتاجية أعلى من خلال العمل على منتجات وخدمات عالية الجودة، إلى جانب إرساء ثقافة التحسين المستمر. (Alsughayir 2014)

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور بشكل قوي، بسبب حدة التنافس العالمي الذي برز مع اكتساح الصناعة اليابانية للسوق العالمي، وبعد خسارة الشركات الأوروبية والأمريكية مركزها في السوق العالمي اندفعت الشركات الأمريكية لتعديل مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال إطلاق مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية. وظهر الاهتمام بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وصفاً لثقافة المؤسسة وموقفها وتنظيمها وكأسلوب إداري متميز في المؤسسات نتيجة النجاح الهائل الذي حققته في مختلف المؤسسات الخدمية والصناعية والاقتصادية في كثير من الدول، والتي تسعى جاهدة لتزويد الزبائن بالخدمات التي تلبي احتياجاتهم. كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نهج إدارة شائع طورته الصناعة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية وقبلها على الرغم من أنه بدأ في الولايات المتحدة، إلا أنه تم تظهيره وتنقيته من قبل الصناعة اليابانية.

وأشار الباحث إلى أن تحسين جودة الخدمات البنكية يرتبط بتوسع نطاق عمل البنوك وسهولة الوصول إليها، وتنوع الخدمات المقدمة للعملاء وضمان الخدمة المصرفية وضمان تطبيق الجودة لجميع الخدمات وإدخال تقنيات المعلومات والاتصالات، كما يرتبط نظام إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي، إذ أنه مدخل للتحسين المستمر في عمليات المؤسسة، فتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر للعمليات، والرقابة على جودة الأداء والبحث والتطوير، وتمكين ومشاركة العاملين ينعكس بشكل كبير وإيجابي على الأداء الكلي المتميز للمؤسسة، كما أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا الإيمان الكامل بأهمية المفهوم والعمل الجاد لنشر هذه القناة إلى المهتمين والمعنيين، كما يجب أن يكون لديها قادة يستطيعون توجيه الأفراد لتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية.

وأضاف الباحث أنه وفي هذا السياق، تطورت الصناعة المصرفية بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص وكبير نتيجة لديناميكية البيئة المصرفية، الأمر الذي دفع العديد من البنوك إلى تبني نهج شامل لإدارة الجودة، مما يسمح لها بالاستمرار وتعزيز قدرتها التنافسية في العمل المصرفي في بيئة قادرة على الاستمرار ، ولذلك أصبح تحسين وتطوير الخدمات المصرفية اتجاها حتميا نتيجة البيئة المتغيرة والتحول التي يشهدها العالم، وخاصة المنافسة الشرسة، بالإضافة إلى العديد من حوافز التطوير الأخرى مثل الفرص والتهديدات المتعلقة بالعمل المصرفي.

وأكد الباحث أنه ومع التطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات، والتحسين المستمر لاحتياجات العملاء، أصبحت جودة الخدمة معياراً أساسياً لتحقيق ولاء العملاء ورضاهم. ونظراً لأهمية هذه الإدارة فإن قياس أدائها وتقييم فعاليتها واختبار جودة خدماتها وتحديد أوجه القصور فيها تعتبر من الطرق المهمة لتحسين مستوى الجودة التي يحتاجها البنك لتحقيق أهدافه.

وفيما يتعلق بالبنوك بيّن الباحث أنه مرّت خلال الفترة الماضية بعدد من الصعوبات والمعوقات التي أدت إلى تأخرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لافتاً إلى أن الأمر يستعدي بذل جهد أكبر نحو تطبيق الجودة الشاملة في البنوك وتحسين الأداء المؤسسي حت تحافظ البنوك على الاستمرار واجتياز تلك الصعوبات والمعوقات في البيئة غير المستقرة. وبين الباحث أنه ونظراً لصعوبة قيام البنوك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على جميع أنشطتها وعملياتها ومدى تأثير ذلك التطبيق في تحسين الأداء المؤسسي ، فقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك .

ولذلك فقد قامت الدراسة بتنفيذ المسح الشامل لجميع الموظفين من القيادات المصرفية والإدارية، في البنوك وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة عدد (758) قيادياً، وتم تحليل نتائج عدد (678) حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الوضع الحالي من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لجميع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss) وكانت أهم الاستنتاجات: وجود دور إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك ، أيضاً وجود تطبيق كبير لإدارة الجودة الشاملة بجميع ابعادها، كما تبين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثل عاملاً مهماً من عوامل تحسين الأداء المؤسسي، وأنه كلما زاد مستوى التحسين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى الزيادة في الأداء المؤسسي في البنوك .

كما قدمت الدراسات عددا من التوصيات أهمها:

- ضرورة تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل البنوك وأن تهتم أكثر برضا العملاء وتلبية احتياجاتهم بصورة مستمرة وصولاً إلى تلبية رغباتهم.

- التأكيد على أهمية حرص البنوك على متابعة المستجدات الحديثة والتطورات المصرفية حتى يقودها إلى تحسين الخدمات المصرفية التي تقدمها.

- أن تعمل البنوك وفق الفريق الواحد والعمل الجماعي وصولاً إلى تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر.

- ضرورة منح الموظفين المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وضرورة إنشاء مكتبة إلكترونية في البنوك حتى تساعد الموظفين على التعليم المستمر ومواكبة التطورات المصرفية.

- تكثيف برامج التدريب التي يتلقاها الموظفون في البنوك بشكل أكثر فاعلية يخرج من خلاله قادة مؤهلين مما يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن خلال التدريب النوعي يتم تحسين الأداء المؤسسي.

**و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أهمها :**

1. إن بنك الرياض يطبق عناصر إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصرها التي خضعت للدراسة، و المتمثلة في (دعم و التزام الإدارة العليا، و التخطيط الاستراتيجي للجودة، و الإدارة بفريق العمل، و التحسين المستمر، و مشاركة العاملين، و التركيز على الزبائن، و تدريب العاملين).

و بدرجة تطبيق منخفضة و لكنها أكبر من متوسط أداة القياس (3).

2. إن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و المتمثلة في (دعم و التزام الإدارة العليا، و التخطيط الاستراتيجي للجودة، و الإدارة بفريق العمل، و التركيز على الزبائن، و تدريب العاملين) و حسب متغير نوع القطاع المصرفي، و قد جاءت لصالح المصارف الخاصة.

3. إن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مؤشرات الأداء المؤسسي مجتمعة و المتمثلة في (الربحية، و الحصة السوقية، و الرضا الوظيفي، و معدل دوران العمل) و حسب متغير نوع القطاع المصرفي، و قد جاءت لصالح المصارف الخاصة.

4. إن هناك علاقة بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي مجتمعة في المصارف المقاس بكل من الربحية، و الحصة السوقية، و الرضا الوظيفي، و معدل دوران العمل.

ومن اهم فوائد ونتائج تطبيق ادارة الجودة الشاملة في بنك الرياض :

1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية. من خلال تقديم منتجات جديدة تحقق الكفاءة وتقلل التكلفة.
  2. تعزيز العلاقات مع الموردين. باعتباره شريك يجب المحافظة عليه وليس كعنصر ولو وجد لديه صعوبات تساعد للخروج منها.
  3. رفع درجة رضاء العملاء. من خلال الإستماع للشكاوى ومعرفة المتطلبات ، والتعرف علي تطور توقعاته ورغباته.
  4. التحسين المستمر لجودة السلعة المصنعة أو الخدمة المقدمة.
  5. المساعدة علي تخفيض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء وتقليل معدلات التالف عن طريق زيادة الوقاية والمنع.
  6. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية. من خلال عمل منتجات جديدة ومتجدده تلبي السوق المحلي والأسواق الخارجية.
  7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
  8. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة. عن طريق هندسة الجودة التي نقوم بتشخيص دوري لمعرفة ماذا يحدث داخل المنظمة من تغييرات. وتشخيص خارجي لمعرفة المتغيرات الخارجية الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية لاقتناص الفرص وتلبي رغبات العميل
  9. تطوير القدرات من خلال التدريب.
  10. تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات. إدارة الجودة تعتمد كثيرا على ما يسمى الإدارة بالاهداف وعلى المشاركة.
- أثبتت الدراسات ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة فعالة في جميع ميادين العمل لبساطتها وفائدتها الكبيرة، لذلك تسعى المؤسسات الى تطبيقها على جميع نشاطاتها بدل من التركيز على جودة المنتج فقط.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### المقدمة:

يعتبر بنك الرياض أحد أكبر البنوك في المملكة العربية السعودية، وله تاريخ طويل في تقديم الخدمات المصرفية. لتقييم مدى التزام بنك الرياض بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب النظر إلى مجموعة واسعة من العوامل، بما في ذلك السياسات والإجراءات المتبعة، والبرامج والمبادرات التي يتم تنفيذها، وكذلك آراء العملاء والموظفين.

العوامل التي تشير إلى التزام بنك الرياض بإدارة الجودة الشاملة

الحصول على شهادات الجودة:

يسعى العديد من البنوك الكبرى، بما في ذلك بنك الرياض، للحصول على شهادات الجودة الدولية مثل ISO 9001، والتي تشير إلى التزامهم بمعايير الجودة العالمية.

يشير حصول البنك على هذه الشهادات إلى وجود نظام إدارة جودة شامل يغطي جميع جوانب العمليات المصرفية.

البرامج والمبادرات:

يقوم بنك الرياض بتنفيذ العديد من البرامج والمبادرات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مثل برامج تحسين تجربة العملاء، وبرامج التدريب والتطوير للموظفين.

يشير تنفيذ هذه البرامج إلى وجود اهتمام حقيقي بتحسين الجودة.

التركيز على رضا العملاء:

يولي بنك الرياض اهتمامًا كبيرًا بآراء العملاء، ويقوم بقياس مستوى رضاهم بشكل دوري.

يشير هذا التركيز على رضا العملاء إلى وجود رغبة في تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم.

التكنولوجيا:

يستثمر بنك الرياض بشكل كبير في التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات المصرفية وتقديم خدمات مبتكرة للعملاء.

تساعد التكنولوجيا على تحسين دقة العمليات وتقليل الأخطاء، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات.

التدريب والتطوير:

يقوم البنك بتوفير برامج تدريب وتطوير للموظفين على جميع المستويات، مما يساعد على رفع كفاءتهم وتعزيز قدراتهم على تقديم خدمات عالية الجودة.

التحديات التي قد تواجه بنك الرياض

حجم العمليات: نظراً لحجم العمليات الكبير في البنك، قد يكون من الصعب تطبيق نظام إدارة جودة شامل على جميع الأنشطة.

التغيرات التنظيمية: تخضع البنوك لتغيرات تنظيمية مستمرة، مما يتطلب تحديث أنظمة إدارة الجودة بشكل دوري.

توقعات العملاء المتزايدة: تتزايد توقعات العملاء بشكل مستمر، مما يضع ضغطاً على البنوك لتقديم خدمات مبتكرة وعالية الجودة.

لتقييم أكثر دقة لمدى التزام بنك الرياض بإدارة الجودة الشاملة، يمكن إجراء تحليل مفصل يشمل:

مراجعة سياسات وإجراءات البنك: فحص مدى شمولية ووضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الجودة.

مقابلة الموظفين: جمع آراء الموظفين حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة في عملهم.

استطلاع آراء العملاء: قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

مقارنة أداء البنك مع منافسيه: مقارنة أداء بنك الرياض مع أداء البنوك الأخرى في السوق.

وتعرف الدراسات السابقة بأنها مجموعة الأبحاث والدراسات التي تناولت أحد مواضيع البحث وقامت بتقديم معلومات ساهمت في تطوير البحث العلمي وتقدمه.

وتقدم الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي، وتجيب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في خلدنا حول موضوع البحث العلمي الذي نقوم به.

وتوفر الدراسات السابقة الوقت والجهد على الباحث لأنها تمنحه فكرة عامة عن موضوع بحثه العلمي.

وللدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي منها تقدم الدراسات السابقة معلومات عديدة حول موضوع

البحث العلمي، توفر من خلالها الوقت والجهد على الباحث وتجيبه عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه.

تساعد الدراسات السابقة الباحث على تجنب الوقوع بالأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقين، لأنهم تجعلهم يطلعون على أخطائهم.

يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، لأنه يطلع على الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون السابقين، ويتعرف على الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي.

من خلال الدراسات السابقة سيطلع الباحث على موضوع البحث العلمي، ويتعرف على النقاط التي تناولوها في الدراسة، وبالتالي سيكون قادرا على تجنب النقاط التي درست بكثرة، والبحث عن نقاط جديدة للدراسة تساهم في تطور العلم وتقدمه.

من خلال الآراء التي كتبها الباحثون السابقون يستطيع الباحث الحصول على إجابات لأسئلة قد تشغل باله.

تقدم الدراسات السابقة شرحا واضحا ومفسرا لموضوع البحث العلمي، مما يجعل الباحث يأخذ فكرة عامة عن موضوع البحث العلمي.

توجه الدراسات السابقة الباحث نحو الطريق الصحيح لأنها تظهر الفائدة والأهمية التي تقدمها هذه الدراسة للتراث الثقافي العالمي.

من خلال الدراسات السابقة تصبح مشكلة البحث واضحة بالنسبة للباحث، كما ترشده نحو الطريق الصحيح لحل مشكلة البحث العلمي.

توفر الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي تساعد الباحث على إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح.

تظهر الدراسات السابقة أهمية البحث العلمي الذي يقوم به الباحث، مما يعطيه حافزا كبيرا لإكماله.

تلفت الدراسات السابقة نظر الباحث لمجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عن ذهنه.

## المتغير المستقل

### التعريف :

يعتبر مفهوم الالتزام من المفاهيم الأساسية في علم النفس الاجتماعي وسيكولوجيا المنظمات، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بدراسة السلوك الإنساني في بيئات العمل المختلفة. يشير الالتزام إلى درجة ارتباط الفرد بمنظمة ما، ومدى رغبته في الاستمرار في العمل بها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها. ويمكن تعريف الالتزام بأنه "رابطة نفسية تربط الفرد بالمنظمة، وتتضمن مجموعة من المعتقدات والمشاعر والنية التي تدفع الفرد إلى الاستمرار في عضوية المنظمة وبذل الجهد لتحقيق أهدافها".

### التطور :

تطور مفهوم الالتزام على مر السنين، حيث انتقل من التركيز على الجانب السلوكي إلى التركيز على الجانب النفسي. في البداية، كان الالتزام يعتبر سلوكاً خارجياً يمكن قياسه من خلال الحضور المنتظم والانخراط في الأنشطة التنظيمية. ومع تطور الدراسات، أصبح الالتزام يُنظر إليه على أنه حالة نفسية داخلية تتأثر بعوامل متعددة، مثل قيم الفرد، وتجاربه السابقة، وطبيعة العمل.

### الابعاد :

الالتزام العاطفي: وهو درجة ارتباط الفرد بالمنظمة على المستوى العاطفي، ويشمل الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

الالتزام المستمر: وهو درجة ارتباط الفرد بالمنظمة بسبب التكاليف التي يتحملها عند تركها، مثل فقدان الاستثمارات في المهارات والتدريب، أو فقدان العلاقات الاجتماعية.

الالتزام النفعي: وهو درجة ارتباط الفرد بالمنظمة بسبب المكافآت والمزايا التي يحصل عليها، مثل الراتب والتأمين الصحي.

### النظريات :

نظرية التبادل الاجتماعي: تفسر هذه النظرية الالتزام على أنه نتيجة لتبادل الموارد بين الفرد والمنظمة، حيث يسعى الفرد للحصول على مكافآت مقابل مساهماته.

نظرية الهوية الاجتماعية: تفسر هذه النظرية الالتزام على أنه جزء من هوية الفرد، حيث يرى الفرد نفسه كعضو في المنظمة ويتبنى قيمها وأهدافها.

نظرية التزام الموظف: تفسر هذه النظرية الالتزام على أنه نتيجة لتفاعل بين ثلاثة عوامل: القيمة التي يولها الفرد للعمل، ومدى اعتقاده بأن العمل يتطلب منه بذل جهد، ومدى شعوره بأن المنظمة تقدر مساهماته.

## المتغير التابع

### التعريف :

إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال إرضاء العملاء وجميع أصحاب المصلحة. تتضمن هذه الفلسفة مشاركة جميع أفراد المنظمة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بشكل مستمر. بعبارة أخرى، هي نهج شامل يركز على تحسين الجودة في جميع جوانب المنظمة.

### التطور :

البدايات: ظهرت جذور إدارة الجودة الشاملة في أوائل القرن العشرين مع أعمال مهندسين مثل والتر شوهرت وويليام إدواردز ديمينغ، اللذين أبرزوا أهمية التحكم الإحصائي في الجودة.

الحرب العالمية الثانية: شهدت الحرب العالمية الثانية دفعة قوية لتطبيق مبادئ الجودة في الصناعات العسكرية لضمان إنتاج منتجات عالية الجودة وبكميات كبيرة.

بعد الحرب العالمية الثانية: انتقلت مبادئ الجودة من الصناعات العسكرية إلى الصناعات المدنية، وبدأت الشركات اليابانية، مثل تويوتا، في تطبيق هذه المبادئ بنجاح.

الانتشار العالمي: في الثمانينيات والتسعينيات، انتشرت إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم، وتم تطوير العديد من المعايير والمواصفات المتعلقة بالجودة، مثل ISO 9001.

### الابعاد :

التركيز على العملاء: يعتبر رضا العملاء هو الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة. يتم تحقيق ذلك من خلال تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل كامل.

مشاركة جميع الموظفين: تشجع إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الموظفين في عملية تحسين الجودة، بغض النظر عن منصبهم.

التركيز على العمليات: تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات بشكل مستمر، وذلك من خلال تحديد نقاط الضعف وإيجاد حلول لها.

التحسين المستمر: تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة، حيث يتم البحث دائماً عن طرق لتحسين الأداء. القياس: يتم استخدام القياسات لتقييم الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

### النظريات :

نظرية الأنظمة: تعتبر المنظمة نظاماً متكاملًا يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية.

نظرية التحكم الإحصائي في الجودة: تستخدم الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات بشأن تحسين الجودة.

نظرية الموارد البشرية: تؤكد على أهمية الموظفين في تحقيق الجودة، وتشجع على توفير بيئة عمل محفزة.

نظرية التعلم التنظيمي: تشجع على التعلم المستمر والتطوير في جميع المستويات التنظيمية.

### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الالتزام هو الوقود الذي يحرك إدارة الجودة الشاملة: بدون التزام الموظفين بإدارة الجودة الشاملة، تبقى مجرد مجموعة من القواعد واللوائح. الالتزام الحقيقي هو ما يدفع الموظفين للمشاركة الفعالة في تحسين العمليات، وتبني ثقافة الجودة، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

إدارة الجودة الشاملة تعزز الالتزام: من ناحية أخرى، فإن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في تعزيز الالتزام لدى الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التغيير وأن آرائهم مسموعة، وأنهم

يساهمون في تحقيق نجاح المنظمة، فإن ذلك يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء، وبالتالي يرتفع مستوى التزامهم.

كيف يؤثر الالتزام على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

زيادة المشاركة: الموظفون الملتزمون يشاركون بشكل فعال في فرق العمل المعنية بتحسين الجودة، ويقدمون اقتراحات قيمة.

تحسين الأداء: عندما يكون الموظفون ملتزمين، فإنهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المحددة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام.

تقليل التكاليف: الالتزام بالجودة يساعد في تقليل التكاليف الناجمة عن إعادة العمل، والمنتجات المعيبة، والشكاوى.

تحسين صورة المنظمة: عندما تكون المنظمة ملتزمة بالجودة، فإن ذلك يعكس صورة إيجابية عن المنظمة لدى العملاء والموردين.

كيف يمكن تعزيز الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

التواصل الفعال: يجب على الإدارة التواصل بوضوح مع الموظفين حول أهمية الجودة وأهدافها، وشرح كيفية تأثير جهودهم على نجاح المنظمة.

المشاركة في صنع القرار: إشراك الموظفين في عملية صنع القرار المتعلقة بالجودة، مما يجعلهم يشعرون بأنهم شركاء في النجاح.

التعرف على الإنجازات: الاحتفال بالإنجازات وتقدير مساهمات الموظفين في تحسين الجودة.

التدريب والتطوير: توفير برامج تدريب مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم في مجال الجودة.

خلق بيئة عمل إيجابية: بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون والاحترام المتبادل.

في الختام، الالتزام هو حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. عندما يكون الموظفون ملتزمين بأهداف المنظمة، فإنهم يساهمون بشكل فعال في تحقيق التميز في الأداء. وبالتالي، فإن تعزيز الالتزام هو استثمار طويل الأجل يؤتي ثماره على المدى البعيد.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

## مقدمة

يوضح هذا الفصل البحث المستخدمة في التحقيق (مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية )، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الاجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

### ادارة الجودة الشاملة

التعريف الاجرائي: مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل

### الالتزام :

التعريف الاجرائي: رابطة قانونية بين شخصين يلتزم بمقتضاها أحدهما ويسمى "المدين" بأداء مالي معين تجاه آخر ويسمى "الدائن".

## تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية.

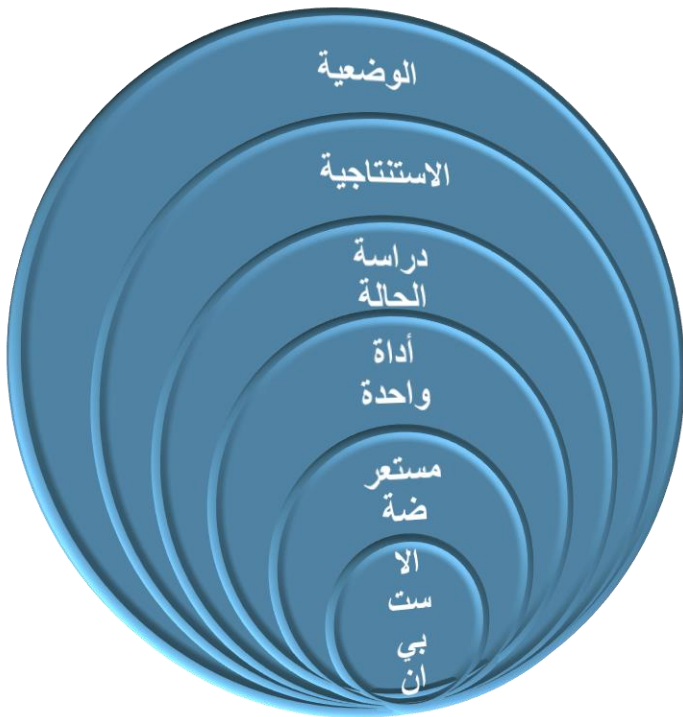
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

اختيار البحث: الطريقة الاحادية.

الأفق الزمني: مستعرضة.

التقنيات والاجراءات: الاستبيانات.



## مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

### مجتمع البحث

الشكل 9: مجتمع البحث

| عدد الموظفين | التصنيفات | اسم الشركة |
|--------------|-----------|------------|
| 10           | الإدارة   | بنك الرياض |
| 15           | الموظفين  |            |

المصدر: الباحث (2024)

### عينة البحث

الشكل 10: عينة البحث

| عدد الموظفين | عينة البحث |
|--------------|------------|
| 15- 25 موظف  | بنك الرياض |

المصدر: الباحث (2024)

### طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع: التزام بنك الرياض

#### المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير المستقل (مدى التزام بنك الرياض بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية)، وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: العوامل الطبيعية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل الاقتصادية، العوامل التكنولوجية، حيث إن الإجمالي 13 عنصر للمتغير بأكمله، حيث إن بعد العوامل الطبيعية يتكون من 3 عناصر، وبعد العوامل الاجتماعية والثقافية يتكون من 4 عناصر، وبعد العوامل الاقتصادية يتكون من 3، وبعد العوامل التكنولوجية يتكون من 3، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

الشكل 11: المتغير المستقل

| المتغير              | أبعاد المتغير                | عدد البيانات | المرجع                                                                        |
|----------------------|------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ادارة الجودة الشاملة | العوامل الطبيعية             | 3            | مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية |
|                      | العوامل الاجتماعية والثقافية | 4            |                                                                               |
|                      | العوامل الاقتصادية           | 3            |                                                                               |
|                      | العوامل التكنولوجية          | 3            |                                                                               |

المصدر: الباحث (2024)

المتغير التابع (اثر الممارسات الاستراتيجية)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير التابع (اداء العاملين)، وذلك من حيث بعد واحد وهو: اثر الممارسات الاستراتيجية، حيث إن الإجمالي 19 عنصر للمتغير بأكمله، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

الشكل 12: المتغير التابع

| المتغير           | أبعاد المتغير      | عدد البيانات | المرجع                                                                        |
|-------------------|--------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| التزام بنك الرياض | العوامل الاجتماعية | 13           | مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية |

المصدر: الباحث (2024)

أنواع البيانات

بيانات أولية

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال. تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

## بيانات ثانوية

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

## طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## الفصل الرابع : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

## 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي spss الإصدار 29 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينات محل الدراسة باستخدام spss الإصدار 29 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جميع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر spss 29

## 4.2 خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي

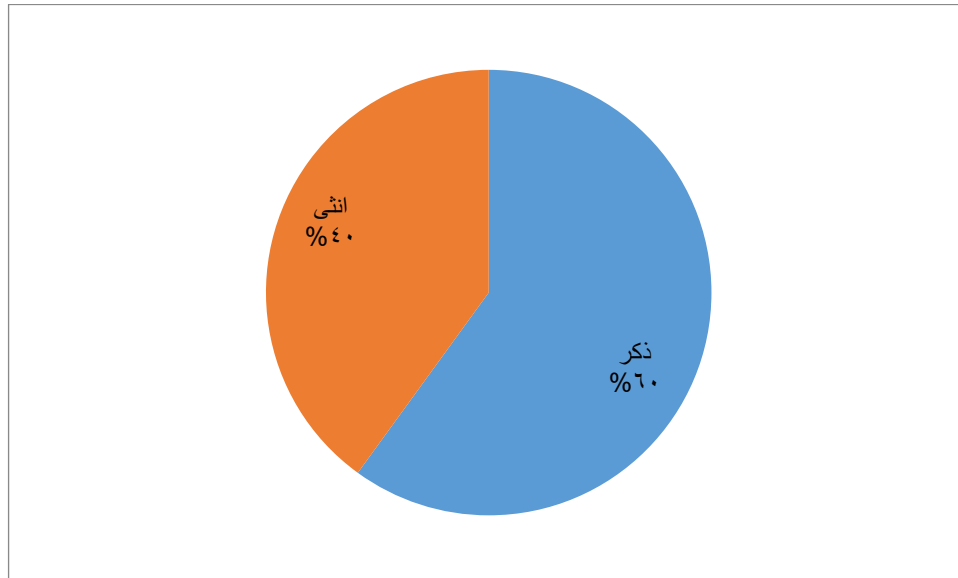
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل ( أقل من 30 سنة , من 30 إلى 40 سنة , من 41 إلى 50 سنة , أكثر من 50 سنة )

عدد سنوات الخبرة تشمل ( أقل من 5 سنوات , من 5 إلى 10 سنوات , من 11 إلى 20 سنة , أكثر من 21 سنة )

طبيعة العمل تشمل ( قادة , موظفين , تقنيين )

المستوى التعليمي يشمل ( ثانوي , جامعي , دراسات عليا )

| المتغير          | فئات المتغير     | العدد | نسبة العينة الاجمالية |
|------------------|------------------|-------|-----------------------|
| الجنس            | ذكر              | 18    | 60                    |
|                  | أنثى             | 12    | 40                    |
|                  | الاجمالي         | 30    | 100                   |
| الفئة العمرية    | اقل من 30 سنة    | 16    | 53,5                  |
|                  | من 30 الى 40 سنة | 10    | 33,3                  |
|                  | من 41 الى 50 سنة | 2     | 6.6                   |
|                  | اكثر من 50 سنة   | 2     | 6.6                   |
|                  | الاجمالي         | 30    | 100                   |
| المستوى التعليمي | ثانوي            | 9     | 30                    |
|                  | جامعي            | 18    | 60                    |
|                  | دراسات عليا      | 3     | 10                    |
|                  | الاجمالي         | 30    | 100                   |



### 4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختيار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة الى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين AVE بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة الفا كرونباخ من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss اصدار 29

| المتغير        |              | العبارات | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | متوسط التباين |        |
|----------------|--------------|----------|----------------|-------------------|---------------|--------|
| المتغير الاول  | البعد الاول  | A1       | 0.99           | 1.143544          | 0.3845        | 0.6897 |
|                |              | A2       | 0.89           | 1.441153          |               |        |
|                |              | A3       | 0.79           | 1.290994          |               |        |
|                |              | A4       | 0.87           | 0.599145          |               |        |
|                |              | A5       | 0.96           | 0.800641          |               |        |
|                |              | A6       | 0.78           | 1.235168          |               |        |
|                | البعد الثاني | A7       | 0.99           | 1.652504          | 0.3652        |        |
|                |              | A8       | 0.89           | 1.182132          |               |        |
|                |              | A9       | 0.79           | 1.76141           |               |        |
| المتغير الثاني | البعد الاول  | B1       | 0.89           | 0.960769          | 0.2909        | 05634  |
|                |              | B2       | 0.79           | 1.493576          |               |        |
|                |              | B3       | 0.87           | 0.877058          |               |        |
|                |              | B4       | 0.96           | 0.660225          |               |        |
|                |              | B5       | 0.78           | 1.250641          |               |        |
|                |              | B6       | 0.99           | 1.120897          |               |        |
|                | البعد الثاني | B10      | 0.96           | 1.115164          | 0.1934        |        |
|                |              | B11      | 0.78           | 0.438529          |               |        |
|                |              | B12      | 0.99           | 0.50637           |               |        |
|                |              | B13      | 0.89           | 0.83205           |               |        |
|                |              | B14      | 0.79           | 0.759555          |               |        |
|                |              |          |                |                   |               |        |
|                |              |          |                |                   |               |        |
|                |              |          |                |                   |               |        |

يتضح من الجدول بالا على :

مقياس تطبيق المتغير الاول جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالا على المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير مستقل < 0.5 وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالا على

المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير تابع < من 0.5 وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

### 4.3.2 قياس صدق وثبات اداة البحث :

يشير ثبات الاستبيان الى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم الفاكرونباخ بواسطة برنامج spss الاصدار 29

| المتغير        |              | عدد العبارات | الفاكرونباخ |       |
|----------------|--------------|--------------|-------------|-------|
| المتغير الاول  | البعد الاول  | 7            | 0.946       | 1.71  |
|                | البعد الثاني | 6            | 0.764       |       |
| المتغير الثاني | البعد الاول  | 9            | 0.862       | 1.658 |
|                | البعد الثاني | 10           | 0.796       |       |

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرات الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات

| المتوسط الحسابي | النتيجة        | الوزن النسبي | درجة الاهمية |
|-----------------|----------------|--------------|--------------|
| 1 - 1.80        | غير موافق بشدة | 20 - 36      | منخفض جدا    |
| 1.80 - 2.60     | غير موافق      | 36 - 52      | منخفض        |
| 2.6 - 3.40      | محايد          | 53 - 68      | متوسط        |
| 3.40 - 4.20     | موافق          | 69 - 84      | مرتفع        |
| 4.20 - 5        | موافق بشدة     | 85 - 100     | مرتفع جدا    |

## معاملات الارتباط الخطي

| المتغير                           |                     | البعد الاول<br>للمتغير<br>الاول | البعد الثاني<br>للمتغير<br>الاول | البعد الاول<br>للمتغير<br>الثاني | البعد الثاني<br>للمتغير<br>الثاني |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| البعد الاول<br>للمتغير<br>الاول   | Pearson correlation | 491                             | 486                              | 493                              | 490                               |
|                                   | Sig.(2-tailed)      | 003                             | 002                              | 002                              | 002                               |
|                                   | N                   | 38                              | 32                               | 34                               | 33                                |
| البعد الثاني<br>للمتغير<br>الاول  | Pearson correlation | 481                             | 476                              | 493                              | 490                               |
|                                   | Sig.(2-tailed)      | 003                             | 002                              | 002                              | 002                               |
|                                   | N                   | 38                              | 32                               | 34                               | 33                                |
| البعد الاول<br>للمتغير<br>الثاني  | Pearson correlation | 497                             | 486                              | 493                              | 490                               |
|                                   | Sig.(2-tailed)      | 003                             | 002                              | 002                              | 002                               |
|                                   | N                   | 35                              | 30                               | 31                               | 37                                |
| البعد الثاني<br>للمتغير<br>الثاني | Pearson correlation | 491                             | 482                              | 473                              | 492                               |
|                                   | Sig.(2-tailed)      | 003                             | 002                              | 002                              | 002                               |
|                                   | N                   | 36                              | 38                               | 32                               | 32                                |

## الخاتمة

مؤشرات على التزام بنك الرياض بإدارة الجودة الشاملة:

الحصول على شهادات الجودة:

يسعى العديد من البنوك الكبرى، بما في ذلك بنك الرياض، للحصول على شهادات الجودة الدولية مثل ISO

9001، والتي تشير إلى التزامهم بمعايير الجودة العالمية.

يشير حصول البنك على هذه الشهادات إلى وجود نظام إدارة جودة شامل يغطي جميع جوانب العمليات

المصرفية.

البرامج والمبادرات:

يقوم بنك الرياض بتنفيذ العديد من البرامج والمبادرات التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء،

مثل برامج تحسين تجربة العملاء، وبرامج التدريب والتطوير للموظفين.

يشير تنفيذ هذه البرامج إلى وجود اهتمام حقيقي بتحسين الجودة.

التركيز على رضا العملاء:

يولي بنك الرياض اهتمامًا كبيرًا بآراء العملاء، ويقوم بقياس مستوى رضاهم بشكل دوري.

يشير هذا التركيز على رضا العملاء إلى وجود رغبة في تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم.

التكنولوجيا:

يستثمر بنك الرياض بشكل كبير في التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات المصرفية وتقديم خدمات مبتكرة للعملاء.

تساعد التكنولوجيا على تحسين دقة العمليات وتقليل الأخطاء، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات.

التدريب والتطوير:

يقوم البنك بتوفير برامج تدريب وتطوير للموظفين على جميع المستويات، مما يساعد على رفع كفاءتهم وتعزيز قدراتهم على تقديم خدمات عالية الجودة.

التحديات التي قد تواجه بنك الرياض:

حجم العمليات: نظراً لحجم العمليات الكبير في البنك، قد يكون من الصعب تطبيق نظام إدارة جودة شامل على جميع الأنشطة.

التغيرات التنظيمية: تخضع البنوك لتغيرات تنظيمية مستمرة، مما يتطلب تحديث أنظمة إدارة الجودة بشكل دوري.

توقعات العملاء المتزايدة: تتزايد توقعات العملاء بشكل مستمر، مما يضع ضغطاً على البنوك لتقديم خدمات مبتكرة وعالية الجودة.

لتقييم أكثر دقة لمدى التزام بنك الرياض بإدارة الجودة الشاملة، يمكن إجراء تحليل مفصل يشمل:

مراجعة سياسات وإجراءات البنك: فحص مدى شمولية ووضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الجودة.

مقابلة الموظفين: جمع آراء الموظفين حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة في عملهم.

استطلاع آراء العملاء: قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

مقارنة أداء البنك مع منافسيه: مقارنة أداء بنك الرياض مع أداء البنوك الأخرى في السوق.

بشكل عام، يمكن القول أن بنك الرياض يبذل جهودًا كبيرة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك، فإن

تحقيق الجودة الشاملة هو عملية مستمرة تتطلب التزامًا طويل الأجل من قبل جميع العاملين في البنك.

### الاستبيان

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfHpsu13vFo3qOaye5mmo9T1LeGpB>

[UAD8jeMU7bXUI1PsZRaA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfHpsu13vFo3qOaye5mmo9T1LeGpB)

| لا | نعم | العبارة                                                                                                                                                                                              |
|----|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |     | تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة سمح للقطاعات المصرفية بالاستمرارية وتعزيز قدراتها التنافسية في البيئة المصرفية.                                                                                      |
|    |     | تهتم الجودة الشاملة التطوير والمحافظة على إمكانية تحسين الجودة بشكل مستمر بما يحقق الوفاء بمتطلبات المستفيد.                                                                                         |
|    |     | توفر الجودة في الخدمات المقدمة إلى عملاء المصرف يعتبر عاملاً أساسياً في تطوير قدراته التنافسية، حيث أصبح مصير أي مصرف مرهون بقدرته على المنافسة                                                      |
|    |     | تطبيق نظام إدارة الجودة لا يعني تفادي حدوث إهدار في الموارد في حال كون بعض المنتجات متضررة                                                                                                           |
|    |     | تكمن أهمية إدارة الجودة في كونها العنصر الأساسي للتطوير والنمو                                                                                                                                       |
|    |     | تركز إدارة الجودة على رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات عبر الكشف والمعالجة للعيوب                                                                                                                    |
|    |     | تركز إدارة الجودة على اكتساب الميزة التنافسية من خلال زيادة رضا العملاء                                                                                                                              |
|    |     | تركز إدارة الجودة على وتحقيق خفض في التكلفة وتوفير النفقات، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.                                                                        |
|    |     | بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور بشكل قوي، بسبب حدة التنافس العالمي الذي برز مع اكتساح الصناعة اليابانية للسوق العالمي                                                                         |
|    |     | تحسين جودة الخدمات البنكية يرتبط بتوسع نطاق عمل البنوك وسهولة الوصول إليها، وتنويع الخدمات المقدمة للعملاء وضمان الخدمة المصرفية وضمان تطبيق الجودة لجميع الخدمات وإدخال تقنيات المعلومات والاتصالات |
|    |     | يرتبط نظام إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي                                                                                                                                      |
|    |     | استراتيجية إدارة الجودة ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق                                                                                                                 |

|  |  |                                                                                                   |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | تطورت الصناعة المصرفية بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص وكبير نتيجة لديناميكية البيئة المصرفية |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### المراجع :

- Alofi, K., & Younes, A. (2019). Total quality management (TQM) implementation in the manufacturing sector in Saudi Arabia: a systematic review. *Business and Management Research*, 8(1), 41.
- Albidany, M. (2019). Total Quality Management on Performance in Saudi Post. *Total Quality Management*, 11(12).
- Aljodea, A. (2012). Perception of leadership issues involved in the implementation of total quality management by leaders of business and academe in Saudi Arabia.
- Alsughayir, A. (2014). Does practicing total quality management affect employee job satisfaction in Saudi Arabian organizations. *European Journal of Business and Management*, 6(3), 169-175.

محمد ربيع, أ., & أحمد. (2012). أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على نوعية التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الأكاديميين. مجلة بحوث التربية النوعية, 2012(25), 235-217.

شوقي, & بورقية. (2011). الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية-المصارف الإسلامية-دراسة تطبيقية مقارنة (Doctoral dissertation, Université de Sétif 1-Ferhat Abbas).

Aldaweesh, M. (2018). The effective implementation of total quality management and transformational leadership in higher education improvement: a case of Saudi Universities (Doctoral dissertation, Brunel University London).

Saad, A. Z. A., Noor, A. B. M., & Sharofiddin, A. (2020). Effect of Applying Total Quality Management in Improving the Performance of Al-Waqf of Albr Societies in Saudi Arabia: A theoretical framework for" Deming's Model". International Journal of Business Ethics and Governance, 12-32.

Alzoubi, M. M., Hayati, K. S., Rosliza, A. M., Al-Zoubi, K. M., Khalid, A. M., Alsenany, S. A., ... & Abdelaliem, S. M. (2023). Effect of total quality management intervention on nurse commitment and nurse performance: A quasi-experimental study. Medicine, 102(40), e35390.

Abomaleh, A., & Zahari, I. (2014). The impact of management commitment to service quality and customer satisfaction: A Review of Saudi Arabia public service sector. Journal of Modern Marketing Research, 3(1), 15-24.

Alamri, H. A. R. (1995). Total Quality Management in the Saudi manufacturing sector: Prospects and difficulties. University of Leicester (United Kingdom).

Mazher, U., Gharlegghi, B., Chan, B., & Fah, Y. A. (2015). A study on the factors affecting total quality management in the Saudi Arabian construction industry. International Journal of Business and Social Research, 5(3), 30-40.

Albejaidi, F. M. (2010). Healthcare system in Saudi Arabia: an analysis of structure, total quality management and future challenges. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 2(2), 794-818.

Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.

Aldaweesh, M., Al-Karaghoul, W., & Gallear, D. (2013). The effective implementation of total quality management and leadership in Saudi universities: A review and framework to enhancing HE strategy.

Altamimi, F. (2013). Total Quality Management Applications in the Saudi University Information Centres (Doctoral dissertation, University of Sheffield).

Gallear, D., Aldaweesh, M., & Al-Karaghoul, W. (2012). The relationship between total quality management implementation and leadership in the Saudi higher education: A review and conceptual framework.

Daqar, M. A., & Constantinovits, M. (2020). The role of total quality management in enhancing the quality of private healthcare services. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 64.

Damanhour, A. M. S. (2002). Considering Total Quality Management in Ministry of Health. University of Wales, Aberystwyth.

AL GHAMDI, A. A. (2017). DETERMINANTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE SAUDI PUBLIC HOSPITALS: THE MODERATING IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT.

Al-Zoubi, Z., Qablan, A., Issa, H. B., Bataineh, O., & Al Kaabi, A. M. (2023). The degree of implementation of total quality management in universities and its relationship to the level of community service from the perspectives of faculty members. *Sustainability*, 15(3), 2404.

