



كلية الدراسات العليا والبحث العملي

برنامج إدارة الأعمال

علاقة التحسين المستمر بأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين

**The Relationship between Continuous Improvement and the Performance of  
the Banking Institutions in Palestine**

إعداد

مرام عبد الرحمن محمود أبوفضة

إشراف

الدكتور يوسف أبوفارة

قدّمت هذه الرّسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2023م – 1444هـ

## إجازة الرسالة

### علاقة التحسين المستمر بأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين

إعداد

مرام عبد الرحمن محمود أبوفضة

إشراف

الدكتور يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الخميس بتاريخ 11 / 5 / 2023م الموافق 21 / شوال / 1444هـ من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوابعهم أدناه، وهم:

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

.....

(مشرفا ورئيسا)

1. د. يوسف أبو فارة

.....

(ممتحنا داخليا)

2. د. محمد الجعبري

.....

(ممتحنا خارجيا)

3. أ. د. ناصر جرادات

إهداء

لى الذى طالما أراونى فى هذا المقام والدى العمىز.

لى نبىء الءنان و القلب الفىاض، لى صاءبة العطاء الذى لا ىنضب، أمى الءنون.

لى من كان نعم السند فى رحلتى العلمىة و البءثىة، لم ىذخر ءهدا فى مساعدتى... زوىى الءالى.

لى سنى وعضدى و مساعدى أءموتى واءواتى

لى عائله زوىى أصدقاتى و كل من وعا لى بأءىر فى كل أءمال ءىاتى.

وءىكم هذا العمل المتواضع

## شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره على توفيقه وما أنعم به عليّ من نعم ظاهرة وباطنة حمدًا وشكرًا يليقان بجلال وجهه وعظيم مقامه.

كما أتوجه بجزيل الشكر لأستاذي الدكتور يوسف ابو فاره الذي أشرف على هذه الرسالة، وقدم لي النصائح النافعة، والإرشادات القيمة وكان اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه، لا أملك له إلا الدعاء أن يجزيه الله خير الجزاء، ويجعل عمله في ميزان حسناته.

الشكر والعرفان إلى عضوي لجنة المناقشة: الدكتور محمد الجعبري (الممتحن الداخلي) والأستاذ الدكتور ناصر جرادات (الممتحن الخارجي).

الشكر والعرفان إلى زملائي في مسيرتي التعليمية في جامعة الخليل.

بالإضافة إلى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

أخيراً أقدم خالص شكري إلى كل من كان له فضل في إخراج هذا العمل وأخص بالذكر الصرح العلمي العظيم جامعة الخليل وكل العاملين فيها إدارة ومدرسين، دمتم ودام عطاؤكم.

## فهرس المحتويات

ب.....	إجازة الرسالة.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	فهرس المحتويات.....
ز.....	فهرس الجداول.....
ح.....	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ي.....	Abstract.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 مقممة.....
2.....	1.2 مشكلة الدراسة:.....
5.....	1.4 أهمية الدراسة:.....
7.....	1.5 أهداف الدراسة.....
7.....	1.6 حدود الدراسة:.....
8.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
8.....	2.1 مقممة.....
8.....	2.2 نشأة التحسين المستمر:.....
11.....	2.2.1 تعريف التحسين المستمر:.....
13.....	2.2.2 أهمية التحسين المستمر:.....
14.....	2.2.3 أهداف التحسين المستمر:.....
15.....	2.2.4 عمليات التحسين المستمر:.....
19.....	2.2.5 أهم الجهات المتأثرة بممارسات التحسين المستمر:.....
24.....	2.2.6 عوامل نجاح تنفيذ التحسين المستمر:.....
25.....	2.2.7 واقع التحسين المستمر في فلسطين.....
26.....	2.3 أداء المؤسسات المالية:.....
26.....	2.3.1 تعريف الأداء:.....
27.....	2.3.2 أدوات قياس الأداء:.....
28.....	2.4 دراسات سابقة.....
28.....	2.4.1 دراسات عربية:.....
33.....	2.4.2 دراسات أجنبية:.....
39.....	2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة.....
40.....	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....

40	3.1 مقدمة:
40	3.2 منهجية الدراسة:
41	3.3 أداة الدراسة:
42	3.3.1 التحقق من صدق الأداة:
44	3.3.2 التحقق من ثبات الأداة:
45	3.4 مجتمع الدراسة وعينتها
47	3.5 مفتاح تصحيح النتائج
49	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
49	4.1 مقدمة
49	4.2 إجابة أسئلة الدراسة
79	الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات
79	5.1 مقدمة
79	5.2 مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:
84	5.3 أهم الاستنتاجات
86	5.4 التوصيات
88	المراجع:
88	المراجع العربية:
93	المراجع الأجنبية:
97	الملاحق:
97	ملحق رقم (1): قائمة أسماء المحكمين للاستبانة
98	ملحق رقم (2): تفسير معامل $R^2$ المعتمدة في الدراسة
99	ملحق رقم (3): النسخة النهائية للاستبيان
104	ملحق رقم (4): القطاع المصرفي الفلسطيني (لمحة عامة)

## فهرس الجداول

- جدول 3.1: توزيع فقرات وأسئلة الاستبانة على مجالات الدراسة ..... 42
- جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لأداة الدراسة..... 43
- جدول 3.3: نتائج اختبار معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ..... 44
- جدول 3.4: توزيع مجتمع الدراسة (المصدر: الباحثة من خلال زيارة سلطة النقد)..... 45
- جدول 3.5: توزيع مجتمع الدراسة حسب عمر المصرف ..... 46
- جدول 3.6: توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة..... 46
- جدول 3.7: توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي ..... 47
- جدول 3.8: مفتاح تصحيح النتائج ..... 48
- جدول 4.1: الإحصاءات الوصفية حول واقع التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين ..... 50
- جدول 4.2: الإحصاءات الوصفية حول واقع التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية ..... 54
- جدول 4.3: الإحصاءات الوصفية حول واقع التحسين المستمر بالتركيز على الزبائن ..... 57
- جدول 4.4: الإحصاءات الوصفية حول واقع التحسين المستمر بالتركيز على الجانب المالي ..... 60
- جدول 4.5: الإحصاءات الوصفية حول واقع التحسين المستمر لدى المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم ..... 62
- جدول 4.6: الإحصاءات الوصفية الخاصة بمستوى أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم ..... 63
- جدول 4.7: نتائج معامل الارتباط Pearson بين التحسين بمجالاته وبين أداء المؤسسات المصرفية..... 66
- جدول 4.8: معامل تضخم التباين لمتغير التركيز على الموظفين ..... 67
- جدول 4.9: معامل تضخم التباين لمتغير التركيز على العمليات الداخلية ..... 68
- جدول 4.10: معامل تضخم التباين لمتغير التركيز على الزبائن ..... 68
- جدول 4.11: معامل تضخم التباين لمتغير التركيز على الأداء المالي ..... 68
- جدول 4.12: معامل تضخم التباين لمتغير أداء المؤسسات ..... 68
- جدول 4.13: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي للمتغير المستقل على المتغير التابع ..... 69
- جدول 4.14: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي المتعدد لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع..... 71
- جدول 4.15: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الجوهرية حول واقع التحسين المستمر وفقاً لعمر المصرف..... 74
- جدول 4.16: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الجوهرية حول واقع التحسين المستمر وفقاً لسنوات الخبرة..... 75
- جدول 4.17: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الجوهرية حول واقع التحسين المستمر وفقاً للمؤهل العلمي ..... 77

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التحسين المستمر (من حيث التركيز على الموظفين والتركيز على العمليات الداخلية والتركيز على الزبائن والتركيز على الأداء المالي) لدى المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، وبين أداء هذه المؤسسات.

ولتحقيق هدف هذه الرسالة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، بدرجات وظيفية مساعد مدير فأعلى، وبالتالي تم تصميم استبانة من ثم وزعت الباحثة الاستبانة على مائة وخمسة واربعين شخصاً. وبعد النظر إلى حجم المجتمع، وهو حجم صغير نسبياً، لذا تم اتخاذ قرار استخدام طريقة المسح الشامل بالمعينة. وقد تم توزيع استبانة الدراسة على المجتمع المذكور، وتم استرجاع (117) استبانة قابلة للدراسة والتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم تتميز بمستويات مرتفعة من إجراءات التحسين المستمر في كل المجالات إلا أن المؤسسات تبدي اهتمام أكبر بالتركيز على الأداء المالي لها. وإنّ علاقة إجراءات التحسين المستمر المرتبط بالتركيز على العاملين والعمليات الداخلية والزبائن والأداء المالي إيجابية وطردية. وأن التحسين المستمر بالتركيز على جميع الأبعاد مجتمعة يفسر التغيرات في الأداء المؤسسي بما لا يقل عن (62.0%).

أخيراً قدمت الدراسة عدة توصيات تسهم في تعزيز المبادئ والممارسات التي تؤدي إلى التحسين المستمر في المؤسسات المصرفية الفلسطينية وكانت من أهم التوصيات تعزيز إجراءات التحسين المستمر في كل المجالات وخاصة فيما يتعلق بالزبائن من حيث الابتكار وخفض سعر المنتجات المصرفية ورفع جودتها، مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز على جميع الأبعاد سويّاً: الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي. كذلك من المستحسن أن تقوم الإدارات العليا في المؤسسات المصرفية برفع مستويات مشاركة العاملين لديها، خاصة مشاركتهم في إجراءات التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية. ورفع الاهتمام بالأفكار الإبداعية في العمل وتبنيها والعمل على دمجها في مصلحة العمل. وإعطاء العاملين دوراً أكبر فيما يتعلق بالتغذية العكسية فيما يخص احتياجات الزبائن وملاحظاتهم حول

الخدمات المقدمة وجودتها. اضافة أن تقوم المؤسسات المصرفية بتفعيل العمل التشاركي بما يخدم مصلحة العمل ويؤدي إلى تحسين العمليات وتقديم الخدمات بالجودة التي تفوق توقعات الزبائن.

## **Abstract**

### **The Relationship between Continuous Improvement and the Performance of the Banking Institutions in Palestine**

The main purpose of this study is to identify the relationship between continuous improvement (in terms of focus on employees, focus on internal processes, focus on customers, and focus on financial performance) and the performance of the Banking Institutions in Hebron and Bethlehem cities.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach. The questionnaire was used as a research tool to reach the results of the study. The study population consisted of assistant managers and managers. 145 questionnaires were distributed and 117 of them have been retrieved. SPSS was adopted to analyze the data.

The results of the study indicates that the degree of continuous improvement at both Banking institutions in Hebron and Bethlehem are characterized by high levels of continuous improvement procedures in all fields. Furthermore, more attention has been paid to concentrating on its financial performance. The study showed that the relationship of continuous improvement procedures associated with focusing on employees, internal processes, customers, and financial performance is positive. The study showed that the continuous improvement in these areas together explains the changes in the institutional performance by no less than (62.0%).

Finally, the study presented a set of recommendations that may reinforce the application of the principles and practices of the continuous improvement procedures in all fields, especially, in relation to customers in terms of,

innovation, decreasing the price of banking products and increasing their quality taking into consideration the focus on all dimensions together (employees, internal processes, customers, and financial performance), senior management should increase the level of their employees participation in strategic planning procedures, increase the interest in creative ideas at work and adopting them through integrating them upon the requirements work interest, giving employees more activating role related to customers feedback including their needs and notifications about the provided quality and services. Banking institutions should activate the collaborative work in a way that leads to the improvement of operations and providing the services in a quality that exceeds customers' expectations.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقّدمة

تتسم بيئة الاعمال الحديثة بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، ومن ثم تواجه المؤسسات ضغوطا كثيرة لتخفيض تكاليفها والحفاظ على مستوى عالٍ من رضا العملاء؛ لذا أصبح هناك دوافع رئيسية للمؤسسات لتحسين عملياتها بصورة مستمرة، وذلك من خلال مشاركة كافة العاملين بالمنشأة. ونظرا لحاجة المؤسسة إلى مجموعة من الأساليب المتطورة التي تتعامل مع ظروف المنافسة وتحسين الأداء بصورة مستمرة، حيث أن التحسين المستمر لا يفترض نهاية العملية، بل إنه يشارك في عملية مستمرة تكون حقيقية وقابلة للتطبيق، كما أن تطوير الإجراءات والأساليب يجب أن يتم بشكل تدريجي وتقييم ذلك وإجراء التحسينات المطلوبة (بويان وباغيل، 2005).

واليوم، يلعب التحسين المستمر دورا حيويا في الجداول الزمنية اليومية لأنه يؤكد على الزبون والمرونة والجودة من أجل البقاء على قيد الحياة في المنافسة. كما أنه يساعد المنظمة على توقع ما سيسعد زبائنها في المستقبل (Zangwell & Kantor، 1998). وتشمل المهارات التي يوفرها التحسين المستمر تحديد مجالات مشاكل العملية ومشاكل التحسين، ويوضح المجالات التي ينبغي التركيز عليها وكيفية الاهتمام بالتفاصيل والتركيز على الزبائن (Ndlovu، 2008)

ان التحسين المستمر باعتباره نظامًا لفلسفة الجودة قد تم ترسيخه مع نظرية الرؤية القائمة على الموارد، حيث أن الأهداف المشتركة بين التحسين المستمر والرؤية القائمة على الموارد محاطة بالاعتقاد بأن المنظمة الباقية ستستخدم الموارد والقدرات بطريقة فعالة من حيث التكلفة، لأنها محدودة (Attaran &

Attaran، 2004). وتكمن أهمية التحسين المستمر في أنه يحقق التأثيرات الإيجابية، ويدفع المنظمات كي تتوافق باستمرار وتتماشى مع البيئة المتغيرة. وفقاً لأوكلاند (2003)، يتأثر نظام التنظيم بالمتغيرات في البيئة، والتي في هذه الحالة هي عوامل مثل الالتزام الإداري، والتدريب ومشاركة الأفراد، والموارد والبنية التحتية وغيرها من المتغيرات المعتدلة، لذلك من المهم أن تعمل المنظمة في نظام مفتوح لأغراض الرؤية.

وقد اقترن القطاع المصرفي الفلسطيني بتغييرات ديناميكية على مدى السنوات القليلة الماضية، وقد نمت البنوك بشكل كبير فيما يتعلق بزيادة الإيرادات والسندات والضمانات والأصول والخدمات المتنوعة من حيث منتجاتها. ومع ذلك، كانت التغييرات الديناميكية مثل النمو المستمر قوة دافعة رئيسة في الصناعة المصرفية الفلسطينية. وقد واجهت هذه الصناعة تحديات الكفاءة التنظيمية، والمنافسة الشديدة، والطلبات المعقدة للزبائن في الوقت الفعلي والرقمي، والتحول من التكاليف الداخلية المرتفعة إلى خدمة أكثر استجابة وقابلة للإدارة. تتطور بيئة الأعمال وبالتالي يتعين على البنوك تغيير تفكيرها واستراتيجيتها حول كيفية إنجاز الأمور. للبقاء على صلة بالموضوع، تحتاج البنوك إلى تكثيف لعبتها ومواءمة عملياتها مع التكنولوجيا والابتكار الحالي. يمكن تحقيق ذلك من خلال التحسين المستمر للعمليات الداخلية والتأكد من أن لديهم المعدات المناسبة التي توفر الأساس الصحيح الذي من شأنه تحفيز النمو وتوسيع حصة محفظة الزبائن.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

إن ضمان تحقيق المؤسسات المصرفية للأداء المتميز يتطلب اهتمامها بتحقيق التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه المؤسسات، بحيث يحقق هذا التحسين المواءمة مع التغيرات

المستمرة في حاجات الزبائن ورغباتهم المتجددة، ويحقق سرعة الاستجابة لهذه التغيرات، وذلك من خلال التركيز على استخدام المكونات والمضامين المتعددة لمنهج التحسين. ومن هنا تنبثق مشكلة الدراسة في عدم الإلمام الواضح في مفهوم التحسين المستمر وقيمه ومدى انعكاسه في الأداء المؤسسي وفهم الجوانب الضرورية التي يتطلب التركيز عليها عند نشر مفهوم التحسين المستمر وما يعكسه واقع عمل المؤسسات المصرفية. وتكمن القيمة الاستراتيجية للتحسين المستمر كونه عملية مستمرة ليس لها نهاية، ويركز على القضاء نهائياً على الأخطاء وليس مجرد تصحيحها، وهو يحشد ويحفز جهود جميع الموظفين بالمنظمة نحو تحقيق التحسين، كما أنه عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة. وقد تم تناول التحسين المستمر من خلال مجموعة من الأبعاد والعناصر، مثل: البحث والتطوير، وتشجيع الابداع والابتكار، وضبط العمليات، والتركيز على الزبون، واستخدام التكنولوجيات الحديثة، وإنغماس العاملين في عمليات التحسين المستمر واهتمامهم بها، وأبعاد وعناصر أخرى مثل دعم القيادة، استخدام فرق العمل، تواصل، نهج الاستراتيجية.

وتتناول مشكلة هذه الدراسة العلاقة بين التحسين المستمر وأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين (مع تناول المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم كحدود بحثية لهذه الدراسة). وتسعى الدراسة الى الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

**ما العلاقة بين التحسين المستمر وأداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم؟؟؟**

▪ **السؤال الأول:** ما واقع التحسين المستمر من حيث (التركيز على الموظفين، التركيز على العمليات الداخلية، والتركيز على الزبائن، والتركيز على الجانب المالي) في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم؟

ونتج منه الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع التحسين المستمر بالتركيز على موظفي المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم؟

2. ما واقع التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية للمؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم؟

3. ما واقع التحسين المستمر بالتركيز على زبائن المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم؟

4. ما واقع التحسين المستمر بالتركيز على الجانب المالي للمؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم؟

▪ **السؤال الثاني:** ما مستوى أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم؟

▪ **السؤال الثالث:** هل هناك علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحسين المستمر (من حيث التركيز على الموظفين، التركيز على العمليات الداخلية، التركيز على الزبائن، والتركيز على الأداء المالي) لدى المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، وبين أداء هذه المؤسسات؟

▪ **السؤال الرابع:** هل هناك فروق عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة حول واقع التحسين المستمر بمجالات (التركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي) تعزى إلى بيانات الديموغرافية لمجتمع الدراسة وهي: عمر المصرف، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

1. هل هناك فروق عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التحسين المستمر (بمجالات التركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي) تعزى إلى عمر المصرف؟

2. هل هناك فروق عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التحسين المستمر بمجالات (التركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي) تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المصارف؟

3. هل هناك فروق عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة حول واقع التحسين المستمر بمجالات (التركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي) تعزى إلى المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة؟

1.4 أهمية الدراسة:

الأهمية التطبيقية:

- تتبع أهمية دراسة التحسين المستمر في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم كونها منهجا أساسيا يساعد هذه المؤسسات المصرفية على تحسين أدائها وتحسين موقعها التنافسي في عدة مجالات مما يؤدي الى تحسين جودة خدماتها وتطويرها وتوفير الخدمات الجديدة، وتبني التكنولوجيا الجديدة الداعمة للأداء، وتلبية حاجات الزبائن المتجددة.

- تتناول هذه الدراسة موضوعا حيويا وهو التحسين المستمر في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، وانعكاسات واقع هذه التحسين المستمر على أداء هذه المؤسسات ضمن الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي.

- تتناول هذه الدراسة التحسين المستمر ضمن البيئة الفلسطينية وضمن مدينتين تضمان عددا كبيرا من المؤسسات المصرفية وهما مدينة الخليل ومدينة بيت لحم كعامل مكاني، وبالتالي يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين.

### الأهمية النظرية:

- تتجلى أهمية الدراسة في سعيها في محاولة الربط بين التحسين المستمر وعلاقتها بأداء المؤسسات المصرفية؛ إذ ان هذا الربط يعد من المحاولات النادرة في البيئة الفلسطينية على وجه التحديد وسعت الباحثة إلى ذلك من خلال تبني نموذج افتراض للدراسة يحدد اتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسية التي تتناولها.

## 1.5 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع التحسين المستمر في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم.
- التعرف على واقع أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم
- تسليط الضوء على منهج التحسين المستمر وأهدافه ومضامينه.
- توضيح عناصر وخطوات تطبيق منهج التحسين المستمر مع التركيز على المؤسسات المصرفية.

## 1.6 حدود الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة الحدود المكانية والزمانية والموضوعية والبشرية الآتية:

أولاً: الحدود المكانية: المؤسسات المصرفية في مدينة الخليل ومدينة بيت لحم.

ثانياً: الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة في العام (2023).

ثالثاً: الحدود الموضوعية: تهتم هذه الدراسة بالتعرف على علاقة التحسين المستمر بالأداء.

رابعاً: الحدود البشرية: موظفو المؤسسات المصرفية في مدينة الخليل ومدينة بيت لحم بدرجة

وظيفة مساعد مدير فأعلى.

## الفصل الثّاني: الإطار النّظريّ والدراسات السّابقة

### 2.1 مقّمة

يتناول هذا الفصل أهم ما جاء بالأدبيات والدراسات السابقة حول موضوع التحسين المستمر والأداء الوظيفي والقطاع المصرفي الفلسطيني، بالإضافة إلى أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين التحسين المستمر والأداء.

### 2.2 نشأة التحسين المستمر:

كان التحسين المستمر جزءًا مهمًا من تاريخ التصنيع منذ العصر الحجري، حيث يبحث البشر دائمًا عن طريقة أفضل لأداء وظائفهم أو تحسين أدواتهم، وظهرت بعض برامج التحسين الأولى في القرن التاسع عشر، حيث شجعت الإدارة الموظفين على تقديم تحسينات في العملية، وتحفيزهم ببرامج الحوافز، وفي أوائل القرن العشرين ظهرت الإدارة العلمية والتي تضمنت تطوير طرق لمساعدة المديرين على تحليل وحل مشاكل الإنتاج باستخدام الأساليب العلمية (Mora, 2014).

ويمكن إرجاع جذور برامج التحسين الحديثة إلى المبادرات المتخذة في الكثير من الشركات في القرن التاسع عشر، حيث شجعت الإدارة التحسينات التي يقودها الموظفون، وتم وضع برامج الحوافز لمكافأة الموظفين الذين أحدثوا تغييرات إيجابية في المنظمات، ففي عام 1894م، تضمن أحد برامج التحسين (وهو برنامج National Cash Register) مخططات متنوعة للمكافآت، وفرص تطوير الموظفين، وتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة. وخلال أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، تم إيلاء الكثير من الاهتمام لمدخل الإدارة العلمية؛ والذي تضمن تطويرا لطرق مساعدة المديرين على تحليل وحل مشاكل الإنتاج باستخدام الأساليب العلمية القائمة على تجارب زمنية معروفة وذلك لتحقيق معدلات ومعايير العمل المناسبة. (Bhuiyan and Baghel, 2005).

ثم أنشأت الحكومة الأمريكية خدمة "التدريب داخل الصناعة" أثناء الحرب العالمية الثانية لتعزيز الإنتاج الصناعي على المستوى الوطني، وركز ذلك التدريب على أسلوب العمل، وهو برنامج مصمم لتثقيف المشرفين حول أهمية أساليب التحسين المستمر وتقنياتها، وتم تقديم هذا البرنامج أيضا في اليابان من قبل خبراء الإدارة والجودة مثل ديمينج، وجوران، وجيلبريث بعد نهاية الحرب العالمية الثانية. وفي نهاية المطاف، طور اليابانيون أفكارهم الخاصة، وتطورت مفاهيم مراقبة الجودة، التي كانت تستخدم في البداية في عملية التصنيع، إلى مصطلح أوسع بكثير هو مصطلح التحسين المستمر الذي يشمل كل من يعمل في المنظمة (Bhuiyan and Baghel, 2005).

وقد تم اشتقاق مفهوم التحسين المستمر من المصطلح الياباني "Kaizen" الذي يعني: "جدد قلبك وأجعله دائما أفضل"، وهي فلسفة تركز على آلية التحسين البسيط والمستمر بشكلٍ تدريجي خلال مدة زمنية،

ويكون فيها الاستثمار أقل من الابتكار، وهذا يعني أنه كلما كان هناك تحسين مستمر كلما قلل من التكاليف اللازمة (نجم، 2019؛ حمدان وآخرون، 2020).

ويتكون مصطلح "Kaizen" من مقطعين، المقطع الأول "Kai" الذي يعني "التغيير الجيد"، والمقطع الثاني "zen" ويعني "نحو الأحسن"، أيّ التغيير الجيد نحو الأحسن، وهو منهج علمي يُستخدم لإدارة الجودة وتحقيق التكيف مع متطلبات السوق (داود وآخرون، 2015).

وقد تمّ توظيف مصطلح "كايزن" في مختلف فنون الدفاع عن النفس، حتى أصبح يستخدم في الإدارة، ومن هنا أصبح "كايزن" يُعرف كأسلوب جديد في الإدارة، وخصوصاً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وقد استخدم اليابانيون المصطلح للاستدلال على التحسين المستمر، وقد تمّ تطبيق هذا الأسلوب في شركة "توشيبا - Toshiba" في عام 1946م، وفي شركة "Matsushita Electric" عام 1950م، وفي شركة "Toyota" في العام 1951، ومن ثمّ تطوّر هذا الأسلوب نظراً لحاجات المنظمات والإدارات لاستخدامه، وخصوصاً حاجة اليابانيين للإبداع والتفوق والمنافسة العالمية (نجم، 2019).

وبهذا فقد اعتمدت المنظمات الصناعية التحسين المستمر لأجل تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف إنتاجها وإثبات جدارتها في المنافسة مع المنظمات العالمية، حيث أنّ الهدف من التحسين المستمر هو خفض التكلفة وفق موازنة مستمرة لجميع مستويات الإنتاج (خنجر ويعقوب، 2018).

وفي سبعينيات القرن العشرين شهد الغرب توجّها نحو التجربة اليابانية لفهم عملها في مجال الأعمال، وكشف أسرارها في المنافسة العالمية، وفي مطلع الثمانينيات من القرن العشرين بدأ الغرب في تداول

التجربة اليابانية، وانتقلت مفاهيمها الخاصة بالجودة وصارت تتطور في الغرب، ومن بين هذه المفاهيم والمدخل مدخل التحسين المستمر (كاتب، 2020).

وقد تم تطوير مدخل التحسين المستمر جنباً إلى جنب مع التغيرات في البيئة، وقد تم التصديق باستمرار على أهميته الكبيرة للمنظمات، حيث يتم النظر إليه على أنه مدخل شامل وضروري للمنظمات من أجل تحقيق أداء تنظيمي أفضل، والمحافظة على قدرات المنافسة في السوق والتكيف مع السياقات الجديدة (Cardenas-Cristancho et all, 2021).

### 2.2.1 تعريف التحسين المستمر:

يُعرّف نجم (2019) التحسين المستمر بأنه نظام يُستخدم في جميع مستويات المنظمة ويتطلب التزام جميع الموظفين به من أجل تطوير آلية عملها وأنشطتها في الإنتاج وتقديم أفضل ما لديها بشكل مستمر. ويُقصد بالتحسين المستمر أيضاً عملية التحسين الإضافية التي تقوم بها المنظمة في إدارة عملها وجودتها بشكل كامل وفي كل يوم، بقصد إزالة مصدر المشكلات والبحث عن الفرص التي بإمكانها أن تحقق وتنفيذ الأعمال والأنشطة بشكل صحيح وأفضل (حمدان وآخرون، 2020).

ويُعرّف التحسين المستمر أيضاً بأنه أسلوب إداري من أساليب إدارة الكلفة الاستراتيجية، والذي بصده تلتزم الإدارة والموظفون بالجوانب المتعلقة بالجودة والوقت والتكلفة، وهو أيضاً التقنية التي يتم استخدامها في تحفيز المديرين والعاملين في المنظمة في كل المستويات لإيجاد طريقة تُخفض من التكاليف للمنتج أو الخدمة المُقدّمة (خنجر ويعقوب، 2018).

ويُعرّف أيضًا أنه فلسفة تقوم على تحسين عمليات المنظمة للوصول إلى حالة الكمال التي تحقق وفق خطة وأهداف حقيقية، وهي عمليات يقوم بها جميع من في المنظمة لأجل إجراء تغييرات وتعديلات مستمرة للوصول إلى النتائج المرجوة وفق آلية معينة قائمة على خفض التكاليف والفاقد، وتقديم خدمة تُرضي الزبائن (اشتوي، 2018).

ويُعرّف أيضًا أنه التغيير الحاصل على النتائج الحالية والمستقبلية من خلال استخدام آلية تساعد في إحداث التغيير في المنظمة، أي هي فلسفة قائمة على إبقاء أداء المنظمة في أفضل حال من خلال تجربتها في التعلم وحل المشكلات (داود وخليل وداود، 2015).

ويُقصد به أيضًا أنه طريقة وفلسفة لإدارة المؤسسات في شتى مجالات الحياة وتعتمد على عمليتي التحليل والتطبيق بهدف التقليل من الهدر وزيادة الإنتاج والاستخدام الأفضل لموارد المنظمة (خان وبقادر، 2022).

ويُعرّف التحسين المستمر على أنه أسلوب لإجراء التحسينات وإدخال الابتكارات المستمرة على خدمة المنظمة أو منتجاتها وذلك وفق دراسة محكمة لموارد المنظمة ومراحل الإنتاج لأجل تخفيض تكلفة الإنتاج أو الخدمة (حامد، 2019).

ويُقصد به أيضا بذل جهود منهجية تهدف إلى إيجاد واستخدام طرق جديدة للسلوك لاتخاذ مبادرات فاعلة بشكل نشط ومتكرر لإدخال التغييرات الفاعلة (Brajer-Marczak, 2014).

وهناك من يرى أنّ التحسين المستمر هو عملية تهدف إلى تحسين المعلومات والتدفقات المادية والمنتجات من أجل التحكم في تكاليف الإنتاج والجودة، وهو ثقافة تستهدف القضاء على الهدر في جميع أنظمة

وعمليات المنظمة، وهو مجموعة معينة من الإجراءات الروتينية التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحسين ما تقوم به حالياً، وهو مبادرة تتضمن حزم من الممارسات، مثل التسلسل لخطوات تنفيذ المشاريع، ومجموعة الأدوات والتقنيات المستخدمة بشكل شائع لتنفيذ هذه المشاريع، وهو مجموعة من التقنيات القوية التي تؤدي إلى تحسينات جوهرية (Mora, 2014).

## 2.2.2 أهمية التحسين المستمر:

يعد التحسين المستمر فلسفة عمل تسعى لتقديم حلول ومقترحات للعمل لأجل زيادة الإنتاج وتحسين أداء الموظفين، وهذا يدل على أهميتها في بيئة العمل، وفيما يلي أهمية التحسين المستمر (حامد، 2019):

- يُركز التحسين المستمر على الزبون وليس على الحصة السوقية، وفهم احتياجاته وهذا يدل على مدى نجاح الشركة واستمراريتها وتنافسيتها في السوق.
- يُفعل التحسين المستمر حالة الطوارئ في المنظمة وأن كل مرحلة من مراحل الإنتاج بحاجة للتحسين وفحص مدى فعاليتها.
- يقوم مبدأ التحسين المستمر على تقديم أسئلة "What" و "How" لأجل إيجاد الحلول وليس على آلية التساؤل "Who".
- يركز التحسين المستمر على أساس الوقاية خير من العلاج، بمعنى أن المنظمة تحرص على أن تقوم بعملها بشكل صحيح منذ البداية قبل الوقوع في الخطأ.
- يُلزم التحسين المستمر الإدارة والموظفين على جعل التعلم والتعليم أداة رئيسة في المنظمة ويجب تحقيقها لأهميتها في دعم المنظمة في السوق وتنافسيتها مع المؤسسات الأخرى.

### 2.2.3 أهداف التحسين المستمر:

من المتعارف عليه أن التحسين المستمر يسعى لتحقيق هدف الوصول إلى أكثر مستوى من الإنتاجية والكفاءة في العمل، وفق مجموعة تحسينات متنوعة، ويمكن إجمال أهداف التحسين المستمر على النحو الآتي (ناصر وجواد، 2021؛ هرباجي، 2020):

- القدرة على البحث عن أفضل التقنيات والسلوكيات المهمة في مجال إنتاجية المنظمة وفق تقنية المقارنة المرجعية لمقارنة إنتاجية المنظمة مع المؤسسات المنافسة لها، وهذا بدوره يؤثر إيجابيا على إنتاجية المنظمة للأفضل.
- القدرة على مراقبة كل العمليات في المنظمة وفق أنظمة ومقاييس تتعلق بخفض نسبة الهدر والتلف.
- القدرة على تحسين كل العمليات باستمرار وبفاعلية وكفاءة عالية والبحث عن المشكلات ومصادرها.
- القدرة على الفحص الدوري لمراحل إنتاجية المنظمة وأنشطتها ورصد المشكلات والتقليل منها.
- القدرة على التنبؤ والتوقع لاحتياجات الزبائن من أجل إجراء تحسينات مستمرة وفق نسق معين لتحقيق رضاهم.
- القدرة على تخفيض التكاليف، وتخفيض الموارد المستخدمة وتخفيض الأخطاء.
- القدرة على جعل العمليات في الشركة أكثر أمانا.
- تحقيق التفوق في جذب الزبائن.

ويُضيف داود وخلييل وداود (2015) إنّ التحسين المستمر يعمل على تحسين الجودة وتبسيط أنشطة المنظمة وإزالة تلك التي لا تُقدم أيّة إضافة في الإنتاج وتحسين تلك التي تُقدم الإضافة.

#### 2.2.4 عمليات التحسين المستمر:

إنّ عمليات التحسين المستمر وفق مبادئ كايزن تقوم على أنه لا يمر يوم إلا ويكون فيه تحسين حتى لو كان بسيطاً، وأنه لا يوجد شيء في المنظمة لا يتم عليه التحسين، فكل شيء بحاجة إلى تحسين، وأنه بدلاً من الانتقاد يجب على الموظف أن يقترح التحسين، وأن دور أيّ نشاط في المنظمة هو أن يحقق رضا الزبون، لهذا لا بد من توقع رغبات الزبائن وحاجاتهم والعمل على توفيرها فوراً، بمعنى الحرص على الجودة أولاً لأن المنظمة لا تنجح الا برضا زبائنها، وعلى المنظمة أن تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على التحفيز والتشجيع واقتراح الحلول، وأن يتم معاينة كل عناصر الشركة باستمرار حتى لا تحدث أية أخطاء، والحرص على إيقاف المشكلات دائماً، واستخدام العقل والتفكير والحكمة أكثر من استخدام المال (اشتيوي، 2018).

ويسعى التحسين المستمر للوصول إلى أفضل مستوى من خلال مجموعة خطوات، تتمثل باستخدام تقنية المقارنة من خلال البحث عن تقنيات يمكنها منافسة الشركات الأخرى، بحيث ينعكس ذلك على أداء المنظمة، وأن تركز على الرقابة والتحكم في جميع العمليات من خلال تخفيض نسبة التكاليف والتلف والفاقد، والعمل على تحسين العمليات بكفاءة، وفحص جميع مكونات المنظمة باستمرار، كما أنه على المنظمة توقع حاجات ورغبات الزبائن وإجراء تحسينات على المنتجات لكسب رضاهم (داود وآخرون، 2015).

وتحدد خطوات التحسين المستمر بمجموعة خطوات، وهي (حمدان وآخرون، 2020):

- **خطط (Plan):** تُحدد في هذه المرحلة المشكلة، وخلالها يتم جمع مختلف المعلومات والبيانات عن العملية التي يتطلب تحسينها وعليه تُحلل أسباب المشكلة ويتم إيجاد الخطة المناسبة لإجراء التحسين.
- **أعمل (Do):** في هذه المرحلة يقوم العاملون في المنظمة في تنفيذ الخطة والعمل على إجراء التحسينات بالقسم الذي فيه الإشكالية.
- **تأكد (Check):** تبدأ في هذه المرحلة عملية التحقق بالنتائج وتوافقها مع الأهداف الموضوعية في الخطة، وعليه يتم تقديم التقارير للمؤسسة.
- **صحح (Act):** تعتمد هذه المرحلة على المرحلة السابقة، ففي حال كانت التقارير إيجابية فيتم تعزيزها على الأنشطة والاستمرار بالعمل، وفي حال كانت التقارير تشير إلى خلل في العمل، فهنا على المنظمة معالجة الإشكالية والاستمرار بالعمل.

ويشير حافظ (حافظ، 2013) إلى أنه يجب أن تتضمن عملية التحسين المستمر الخطوات الآتية:

- اختيار عملية معينة تستحق وتتطلب التحسين مع وضع أهداف مبتغاة من هذا التحسين.
- دراسة وتوثيق العملية بوضعها الحالي.
- البحث عن سبل تحسين العملية.
- تصميم عملية محسنة.
- تنفيذ العملية المحسنة.
- تقييم العملية المحسنة.
- توثيق العملية المحسنة وإعلام جميع المعنيين بها " مرؤوسين، رؤساء، زبائن، موردين " .

- تدريب المنفذين على العملية المحسنة في صيغتها الجديدة.

وتحدد عناصر التحسين المستمر بخمس عناصر يرمز لها (5S)، وهي على النحو الآتي (داود وآخرون، 2015):

- **التصفية (Straighten):** يختص هذا العنصر في استبعاد الوسائل التقليدية واستحداثها وجلب تقنيات حديثة، وذلك لمواكبة التنافسية في العمل.
- **التنظيم/ الترتيب (Set in order):** يركز هذا العنصر على وضع كل شيء في مكانه الصحيح.
- **التنظيف (Shine):** يختص هذا العنصر في توفير جو مناسب للعمل بحيث يساعد في تحسين الأداء.
- **التقييس المعيارية (Standardize):** يقوم هذا العنصر بالتأكد من سلامة الآلات وحالتها الجيدة في العمل، وذلك خوفاً من أية أعطال متكررة، بمعنى متابعتها وصيانتها باستمرار.
- **التدريب والانضباط (Sustain):** يستند هذا العنصر على العناصر السابقة بحيث يصبح لموظفي الشركة سلوكاً يومياً مما يجبره على الالتزام بها.

ويشير كاتب (2020) إلى أن عملية التحسين المستمر تمر بثلاث مراحل، وهي:

- **مرحلة التقديم:** تتمثل هذه المرحلة بتدريب الموظفين وإنتاج مواد تساعد في عملية فهم المفاهيم المتعلقة بنظام (5S) وإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في مواضيع مختلفة، وهي: القيادة، مهارات الاتصال والتواصل، العلاقات العامة، تدريب الموظفين.

- **مرحلة التطبيق:** تعتمد المنظمة في هذه المرحلة على تطبيق مبادئ كايزن والتخطيط على اعتماد الخطة المناسبة وإجراءات تحسينات على مجالات العمل، وتحديد الأنشطة مع تخفيض تكلفتها، والعمل على تحفيز العاملين وتطوير سلوكياتهم بشكل إيجابي نحو العمل والإدارة، وتطوير نظام رقابة لفحص المشكلات ومعرفة أسبابها.
- **مرحلة الصيانة والمحافظة:** تقوم المنظمة بوضع آلية لمراجعة احتياجاتها وتقوم بإجراء التحسينات عليها وفق نظام زمني (شهري، فصلي، سنوي) من خلال متابعة مدى ملائمة المعايير لمكونات المنظمة.

ويندرج التحسين المستمر "كايزن" في الإدارة ضمن طريقتين هما (كاتب، 2020):

- **الطريقة اليابانية (Kaizen):** تستند هذه الطريقة على شتى العمليات في المنظمة من خلال إجراء التغييرات والتحسينات اللازمة باستمرار وبشكل دوري، وتعمل على استدامتها والبحث عن سبل استمرارية التنافسية، ويكون التفكير في التحسين بشكل جماعي.
- **الطريقة الأمريكية (Break Through):** تستند هذه الطريقة على تطوير وسائل الإنتاج بالطريقة الحديثة والمبتكرة بدلاً من الطرق التقليدية، وفي التجربة الأمريكية يرون أن التحسين يتم دفعة واحدة "One Shoot" للحصول على أفضل مستويات الجودة، ويكون التفكير في التحسين بشكل فردي.

وتتضح أهمية كايزن (التحسين المستمر) من خلال ما يأتي (خان وبقادر، 2022):

- توفير نظرة استراتيجية للأداء: يعمل كايزن على تحقيق التوازن للموارد في المنظمة وفق مجموعة عمليات، وتستخدم كايزن في تنظيم العمل لزيادة الفاعلية والكفاءة في العمل وإدارته بشكل أفضل.
- أداة لتوثيق وتحليل الممارسات الحالية: تركز هذه النقطة على فهم المشكلة والوعي بها، من خلال مجموعة آليات لتحديد الأدلة على المشكلة، ومن بعدها يتم تقديم المقترحات لحل المشكلة بهدف أن يكون التحسين واضحا وملحوظا حتى تتمكن المنظمة من الانتقال إلى المرحلة التالية دون مشاكل.
- كايزن كقوة أخلاقية: تعد كايزن أداة عمل تدير الموظف وتساعد به بخصوص كيفية حل مشكلاته والعمل بأفضل أداء.

## 2.2.5 أهم الجهات المتأثرة بممارسات التحسين المستمر:

تؤثر ممارسات التحسين المستمر على جوانب عدة، منها الزبائن والموظفين في المنظمة والعمليات الداخلية فيها وتؤثر أيضًا على الجانب المالي، وهي موضحة على النحو الآتي:

### أولاً: الزبائن:

لتحقيق مستوى أعلى من رضا الزبائن (CS)، تنفذ الشركات برامج التحسين المستمر (CI)، بغض النظر عن احتمالية فشلها في تحقيق الأهداف المعلنة (Koval et all, 2018). وتعدّ حاجات الزبائن متغيرة وليست ثابتة أو مستقرة، فالابتكار الذي تُقدمه الشركة في الوقت الحالي ربما يصبح فيما بعد أقل ميولا وأقل قبولا من قبل الزبون، لهذا لا يراها ابتكارا مع الوقت، وكذلك الأمر بالنسبة لأسعار المنتج، فاليوم يعد بيع السلع مربحًا، بينما قد يكون في المستقبل خاسرا نتيجة التنافسية مع الشركات الأخرى، لهذا فإنّ تحقيق رضا الزبون بحاجة لتحسين مستمر من قبل الشركات لضمان استقطابه لمنتجاتها (حمدان وآخرون، 2020).

إنّ التنفيذ الناجح واستدامة برامج التحسين المستمر هي عملية لزيادة حصة السوق والإيرادات والأرباح، ومع المنافسة والابتكار والتحديات الجديدة، تستمر قيمة الزبائن دائماً في التغيير، ويزداد مستوى وطبيعة الطلب. من جانب آخر تتم مواجهة مخاوف التصنيع وتقديم الخدمات من خلال دمج التحسين المستمر مع الهدف العام للمؤسسة، حيث إنّ ترجمة قيمة الزبائن وتلبيتها هو أساس دراسة التحسين المستمر، والذي ينعكس في جوانب متعددة مثل تحسين الإنتاجية، ونمو الحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن، وتقليل العيوب، وتغيير الثقافة، وتطوير المنتج/ الخدمة، وخفض التكلفة (Yella and Atem, 2007).

#### ثانياً: الموظفين:

يعدّ التحسين المستمر أداة مهمة في عملية التطوير المستدام في المنظمة، وآلية لتنمية الإبداع والدافعية لدى الموظفين في المنظمة، وهي ركيزة مهمة في إدارة الجودة الشاملة في كيفية الوقوف أمام المشكلات التي تواجه مراحل الإنتاجية، حيث تدير المنظمة التحسين المستمر وفق المشاركة الكاملة مع الموظفين والبحث عن الحلول، وهو أسلوب تشاركي تكاملي بين أفراد المنظمة يساعد في تبادل معارفهم المتنوعة والمتباينة (بن خرناجي وقرزير، 2021).

وتساهم مبادرات التحسين المستمر في تطوير العمل وتطوير أداء الشركة من خلال الاستفادة من الجهود والخبرات السابقة، ومن المعرفة المطلوبة والمهارات والمواقف وسلوك موظفيها، حيث إنّ الحجة الكامنة وراء هذا المنطق هي أن الأداء الوظيفي للموظفين هو النتيجة المباشرة لكيفية إدارة الشركات لمواردها البشرية، والتي بدورها قد تساهم في أداء الشركة على الرغم من أن أداء الشركة ليس مجرد مجموع الأداء الوظيفي الفردي لمجاميع الافراد العاملين في الشركة (Wijayanti et all, 2020).

### ثالثاً: الجوانب المالية:

يعمل التحسين المستمر في الشركات على تخفيض التكاليف من خلال خفضه لتكاليف الأنشطة بشكلٍ مستمر، بمعنى أنه يضيف قيمة ويقلل الهدر والإهلاك في الموارد، مما يُسهم في خفض التكلفة، ولا يقتصر الأمر على هذا فحسب وإنما يشمل تقديم مقترحات التحسين من قبل موظفي الشركة والتي تستفيد منها الشركة في تطبيقها في الوقت المناسب (حمدان وآخرون، 2020).

إنّ التحسين المستمر يعمل على تخفيض التكاليف من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تقدم أية قيمة للمؤسسة، ويعمل على تقليل الهدر والفاقد في عملية الإنتاج، وعمليات التشغيل والتخزين والنقل، ويهتم بصيانة الآلات، ويهتم بزيادة تدريب الموظفين ويسعى لتحفيزهم باستمرار.

إنّ تخفيض التكاليف يكون بصورة أساسية في مرحلة الصناعة -الإنتاج- حتى يساعد ذلك في ترشيد التكلفة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج بشكلٍ دوري، وذلك من خلال مقارنة التكلفة الفعلية مع هدف التحسين المستمر ودراسة العلاقات مع الإنتاج ومدى تحقيق الأهداف وتحقيق البيئة التنافسية التي تقع على مسؤولية الجميع في المنظمة، ولكن لا يقتصر أمر تخفيض التكاليف على مرحلة الإنتاج وإنما تشمل عملية التخطيط والرقابة نظراً لوجود تحسينات مستمرة على الموازنة المالية (خنجر ويعقوب، 2018).

### رابعاً: العمليات الداخلية:

يعمل التحسين المستمر على تحسين جودة العمل من خلال بناء واعتماد هيكلية تساعد في الاستمرار في عملية الإنتاج لمنتجات ذات جودة مناسبة، وهذه الخطوة تُعد نقطة البداية في مسار الحفاظ على الاستمرارية والاستدامة (حمدان وآخرون، 2020).

ويتمثل جوهر التحسين المستمر للعمليات في البحث الدائم عن إمكانيات التحسين في العمليات اليومية المرتبطة بالعمليات المنفذة، مع مراعاة منهجية حل المشكلات المفترضة واستخدام الخبرة الناتجة عن الأخطاء السابقة. كما أن التحسين المستمر يعبر عن الحالة التي من خلالها تبحث المنظمة عن فرص للقضاء على العيوب في الأداء وأسبابها، وهو يشمل جميع الموظفين. ويتم تطوير مبادرات التحسين المستمر عادة فيما يتعلق بأجزاء من العمليات في ضوء تدفق البيانات والمعلومات في أماكن العمل، كما يغطي التحسين المستمر أيضًا العمليات المشتركة بين الإدارات وبين المنظمات، ويتم تنفيذ التحسين نفسه في كثير من الحالات في مجموعات من الموظفين من مختلف الفروع أو الأقسام أو الإدارات في المنظمة، ويفترض التحسين المستمر للعمليات دمج موظفين مدركين ومبدعين في العمليات التي تهدف إلى التحسين المنهجي للعمليات، وفي هذه الحالة، يتم استخدام الإدارة التشاركية. ومن الضروري أن تدرك المنظمة أنه كلما تم إدخال المزيد من التحسينات، زادت صعوبة العثور على المشكلات واستخلاص مشاركة الموظفين، لذلك، يتطلب التحسين المستمر للعمليات التفكير المناسب والعمل الجماعي والدعم من المديرين وبناء ثقافة تنظيمية تبحث دوماً عن فرص لإدخال التغييرات اللازمة والتحسينات المناسبة (Brajer-Marczak, 2014).

ويُنظر إلى التحسين المستمر على أنه مجموعة من الأنشطة التي تشكل عملية التفكير والتدخل في المشكلات لتحسين الأداء، حيث يهدف إلى بناء ثقافة تحسين مستدامة من خلال إشراك جميع المشاركين

في المنظمة في القضاء على الأنشطة الرديئة لجميع الأنظمة والعمليات التنظيمية، بما في ذلك عملية تطوير المنتج لتطبيق التحسين المستمر في عمليات التشغيل. وقد تم استخدام مداخل مختلفة للتحسين المستمر مثل سجا ستة (Six Sigma)، حيث إنّ مداخل التحسين المستمر لها أهداف وأدوات وأساليب محددة، فيركز (Six Sigma) مثلاً على الحد من التباين، وتحسين تدفق العمليات، مع التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة تزيد من مستوى رضى الزبائن الداخليين والخارجيين، وتقلل من الهدر والاختلافات وتوفر قيمة عالية للزبائن (Lizarelli and Toledo, 2016).

ومن أبرز أدوات التحسين المستمر ما يأتي:

- **سيجا ستة (Six Sigma):** هو مقياس إحصائي للتباين في عملية واستراتيجية إدارة الأعمال، وقد طورته شركة Motorola في عام 1981، لزيادة الجودة، والقضاء على الأسباب الجذرية للعيوب وتقليل التباين والعيوب في عمليات التصنيع الخاصة بها، وتهدف برامج (Six Sigma) إلى تحسين الوضع التنافسي وزيادة قيمة الشركة كما يراها الزبائن، وتقوم مبادئ (Six Sigma) على التركيز على احتياجات الزبائن، مع وجود جهد مستمر لتقليل الاختلاف في المواصفات باستخدام التحليل الإحصائي، وتحسين ومراقبة العمليات، والعمل الجماعي والمشاركة من جميع مستويات المنظمة، وخاصة من الإدارة العليا (Dumitrescu and Dumitrache, 2011).
- **التصنيع الخالي من الهدر (Lean manufacturing)** هو مستوحى بشكل أساسي من نظام إنتاج في شركة تويوتا (Toyota) الذي ركز على التخلص من النفايات وتحسين رضا الزبائن، وهي

عبارة عن مجموعة من المبادئ والفلسفات والعمليات التي تركز على تحقيق التحسين المستمر في كل المجالات وكل المستويات، وهو معروف على نطاق واسع ويتم تنفيذه منذ عام 1960، وقد عُرّف على أنه تصنيع بدون نفايات، أي أنه نظام إنتاج يركز على التدفق المستمر داخل سلسلة التوريد من خلال القضاء على جميع النفايات وإجراء التحسين المستمر وصولاً إلى أفضل مستويات الجودة للمنتج (Rose et al, 2011).

- **بطاقة قياس الأداء المتوازن:** هي نظام تخطيط وتحسين للعمليات يهدف إلى التركيز على عملية التغيير وقيادتها، ويقوم بذلك عن طريق ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من التدابير المالية وغير المالية التي تنقل الإستراتيجية التنظيمية للأعضاء وتزودهم بكل ما يلزم للتنفيذ وتحقيق الأهداف، ويتطلب تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تحديد المكونات الرئيسية ضمن الفئات الأربع الآتية: المنظور المالي (ينبغي أن يجيب هذا المنظور على سؤال مهم وهو كيف يجب أن تظهر المنظمة للمساهمين؟)، ومنظور الزبون، (ينبغي أن يجيب هذا المنظور على سؤال مهم وهو كيف يجب أن تظهر المنظمة للزبائن؟)، ومنظور العمليات الداخلية (ينبغي أن يجيب هذا المنظور على سؤال مهم وهو ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة؟)، ومنظور التعلم والنمو (ينبغي أن يجيب هذا المنظور على سؤال مهم وهو كيف يمكن للمنظمة المحافظة على قدرتها على التغيير والتحسين؟) (Pineno, 2007).

## 2.2.6 عوامل نجاح تنفيذ التحسين المستمر:

تحدد عوامل نجاح تنفيذ التحسين المستمر على النحو الآتي (ناصر وجواد، 2021):

- توفر مقترح جيد لعملية التحسين بحيث يساعد في التواصل الفعال بين أفراد المنظمة وفق علاقتها الرأسية والعمودية، بشرط أن يزيد ذلك من رضى الزبائن ويزيد من الإنتاجية ورضى موظفي المنظمة.
- ضرورة التزام المنظمة باستراتيجية التحسين المستمر بحيث تكون واضحة ومفهومة، بالإضافة لتوفير السياسات لدعم الاستراتيجية وتوجيه العاملين وفق نظام "كايزن" وتخصيص الموارد اللازمة والفعالة.
- ضرورة توفر قائد تحسين مستمر في المنظمة، لديه شخصية قيادية وفهم شمولي وتكاملي بعملية التحسين المستمر.
- قوة المنظمة في تشجيع وتحفيز موظفيها في كل ما يخص التحسين المستمر.

## 2.2.7 واقع التحسين المستمر في فلسطين

تفتقر المؤسسات الفلسطينية لمفهوم التحسن المستمر، وأن غالبية المؤسسات تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وكثرة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري في حين أن هناك إهمالاً لدور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين أصحاب الكفاءة وسيادة نمط إداري معروف باسم " إدارة الطوارئ والأزمات " وإن طاقات المؤسسات المصرفية تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أي كل سيطرة إدارية على أداء العاملين وإداريين وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، ولكن خلال العقد الماضي شهدت بعض المؤسسات المصرفية الفلسطينية تطوراً ملحوظاً في مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام ومفهوم التحسين المستمر بشكل خاص والسر يكمن في المنافسة بين المصارف، حيث أن هذا التطور لا بد أن يواكبه عمليات تغيير في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة، وانسجاماً مع إدارة الجودة الشاملة.

### 2.3 أداء المؤسسات المالية:

يتطرق هذا القسم الى مفهوم الأداء والأداء المالي، بالإضافة إلى أدوات قياس الأداء ومتطلبات قياسه وطرق تقييم الأداء المصرفي.

#### 2.3.1 تعريف الأداء:

الأداء لغة مُشتق من الفعل "أدى" الذي مشى مشيا وسطيا أي المشي ما بين السريع والبطيء، ويُقصد به اصطلاحا أنه النتائج التي يُحققها موظفو المنظمة خلال عملهم للمهام الموكلة لهم وتتوافق مع الأهداف الموضوعية من المنظمة (الفروخ، 2010).

ويرى خلفي وباحوش (2021) أن الأداء هي حالة الرضى في المنظمة حول النتائج التي توصلت إليها سواء كانت المالية أم غير المالية وقدرتها على الاستمرارية والتنافسية والإنتاجية، بمعنى مقدرة المنظمة على استخدام الموارد المالية والبشرية بأفضل صورة لتُمكنها من تحقيق أهدافها.

والأداء هو مقدرة المنظمة على توليد إيرادات وفق خطط موضوعية من خلال أنشطتها الجارية وتحقيقها للفائض من هذه الأنشطة من أجل مكافأة عوامل الإنتاج من خلال تطويرها، فهو حالة أمان للمنظمة لمواجهة المشكلات التي تواجهها مثل العسر المالي أو الإفلاس، فالأداء عملية مهمة في المنظمة لمقدرتها على التصدي للمخاطر المالية (طنينة، 2017).

ولا بد من الإشارة لمفهوم الأداء المالي، والذي يرتبط بالأساليب التي تستخدمها المنظمة لتحديد قوتها أو ضعفها، ويعتمد هذا على النسب المالية من خلال تحليل الربحية والأصول المالية وفق عملية مقارنة

بين السنة الحالية والسنة الماضية ومع الأداء المتوقع، وعليه تحاول المنظمة الاستفادة من نتائج المقارنة من خلال حل المشكلات قبل تفاقمها (مولاتي وآخرون، 2019).

ويضيف بن جازية (2019) أن الأداء المالي هو مدى تحقيق أهداف المنظمة وفق مقاييس مالية والكشف عن وضعها المالي، ويُستفاد منه في عملية التحفيز لأجل اتخاذ القرارات الاستثمارية بطريقة سليمة.

### 2.3.2 أدوات قياس الأداء :

يجب أن يهتم نظام قياس الأداء بشكل رئيس بأربعة جوانب مهمة هي: تقييم ما إذا كانت المنظمة تتلقى المساهمة المتوقعة من الموظفين والموردين، وتقييم ما إذا كانت الشركة تمنح كل مجموعة من أصحاب المصالح ما تحتاجه هذه المجموعة لمواصلة دعم الشركة لتحقيق أهدافها الرئيسية، ومساعدة الشركة في بناء وتنفيذ العمليات التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم ومراقبة التخطيط الاستراتيجي وفقًا للاتفاقيات التي تم التفاوض عليها مع أصحاب المصالح الرئيسيين ( Gomes and Romao, 2014).

وفي المؤسسات المالية، يتم التركيز على تقييم الأداء المالي، ومن مقياسه ما يأتي (بن جازية، 2019):

- **نسب الربحية:** تتمثل بقياس كفاءة وفعالية إدارة المنظمة لرفع معدل ربحها من خلال الاستخدام الفعال لأصولها.
- **نسب السيولة:** هي فحص مدى مقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
- **نسب النشاط:** تقاس بفاعلية المنظمة في استخدام مواردها وإدارة أصولها.

- مؤشرات إدارة الدين: تتمثل في عملية التوازن بين ما تملكه من موارد ومال وبين الديون.
- نسب سوق الأوراق المالية: هي مقياس لقدرة المنظمة على تحقيق أداء عالٍ ومساهمتها في رفع القيمة السوقية لأسهمها.

وتحدد خطوات تقييم الأداء بما يأتي (قويدري وعبد الزراق، 2021):

- الحصول على جميع البيانات المالية المتضمنة بقوائم الدخل، وقوائم المالية السنوية وإعداد التقارير والميزانيات والموازنات السنوية الخاصة بالمنظمة لأداء عملها خلال فترة زمنية معينة.
- تقييم الأداء على أساس حساب مقاييس مختلفة مثل الربحية والسيولة والنشاط وإدارة الديون، واختيار الأدوات المالية المناسبة المستخدمة في عملية التقييم.
- بعد الحصول على نتائج عملية تقييم المؤشرات يتم تحديد الفروق والانحرافات ونقاط الضعف في الأداء المالي ومقارنتها بالأداء المتوقع.
- وضع التوصيات المناسبة التي تتفق مع نتائج تقييم الأداء المالي.

## 2.4 دراسات سابقة

### 2.4.1 دراسات عربية:

دراسة صفوت والسلنتي (2023): إبداع الموظف كمتغير وسيط بين التحسين المستمر (كايزن) وجودة

أداء الخدمة دراسة تطبيقية على العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى إبداع الموظف كمتغير وسيط بين التحسين المستمر (كايزن) وجودة أداء

الخدمة، دراسة تطبيقية على العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية، وتكونت عينة

الدراسة من (363) مفردة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS و Smart PLS لإدخال البيانات الإحصائية. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير للتحسين المستمر (كايزن) على إبداع الموظف وجودة أداء الخدمة، كذلك وجد تأثير للتحسين المستمر (كايزن) على إبداع الموظف، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للإبداع الموظف على جودة أداء الخدمة، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن إبداع الموظف يتوسط العلاقة بين التحسين المستمر (كايزن) وجودة أداء الخدمة .

**كاتب، كنزة (2020):** دور استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة المنظمة الاستشفائية الخاصة الأمير-.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التحسين المستمر الكايزن بأبعادها ( التحسين المستمر لجودة الخدمات، التحسين المستمر للعمليات، التحسين المستمر لنظم إدارة الجودة) في تطوير جودة الخدمات الصحية بمختلف أبعادها ( الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الأمان) في المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير بعين البيضاء، من خلال مختلف الممارسات التي تم وضعها كأبعاد لتحديد التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من 36 عاملاً، وتم الاعتماد على المنهج الفرضي الاستنتاجي واستخدام الاستبيان لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، حيث يحتوي هذا الأخير على 44 فقرة وزع على عمال من مختلف المستويات التنظيمية، تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامجي SPSS و SmartPLS ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التحسين المستمر(الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية الخاصة الأمير .

دراسة ال حمود، سعد (2019): التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقها في كليات جامعة المجمع.

سعت الدراسة للتعرف على مدى توافر متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيمبا كايزن في كليات جامعة المجمع و التعرف على أبرز معيقات نجاح تطبيقها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بتلك الكليات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أعد الباحث استبانة أجاب عليها (٥٤) قائدا أكاديميا من مجتمع الدراسة (عمداء الكليات و وكلائهم ورؤساء الأقسام) البالغ عددهم (٦١) قائدا أكاديميا ، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات نجاح التحسين المستمر بمنهجية جيمبا كايزن من وجهة نظر أفراد الدراسة متوفرة بدرجة كبيرة في كليات جامعة المجمع في الجوانب التالية: إيجاد مناخ تنظيمي، تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية، الاعتماد على القيادة الميدانية، دعم الإدارة العليا، مشاركة جميع العاملين، وتوفير نظام اتصالات فعال، بينما كان توافر المقومات بدرجة متوسطة في مجالي ثقافة التحسين والتأهيل والتدريب، مما يشير إلى أهمية العناية بنشر ثقافة التحسين المستمر بالكايزن بين جميع منسوبي الكليات وتدريبهم على استراتيجيات وأدوات الكايزن، لاستكمال مقومات نجاح التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن في كليات الجامعة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) فأقل في إمكانية نجاح تطبيق الجيمبا كايزن بين الكليات النظرية والكليات التطبيقية.

دراسة اشتيوي، محمد (2018): مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة .

هدفت الدراسة إلى بيان علاقة مدخل كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة الخمس، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة كان عدد مفرداتها (233) مثلت ما نسبته (58%) من مجتمع الدراسة الكلي. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان منها أن الشركة تمارس أبعاد مدخل كايزن للتحسين المستمر بنسبة (63.06%) وهي نسبة متوسطة. وأنها تمارس التغيير التنظيمي بواقع (61.40%) وهي بنسبة متوسطة. وتبين بأن هناك وجود علاقة ارتباطية موجبة بنسبة (0.863) بين مدخل كايزن للتحسين المستمر وبين التغيير التنظيمي في الشركة وهي درجة كبيرة جداً. كما تبين عدم وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تجاه علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة تبعاً للمتغيرات (العمر-الجنس-المؤهل العلمي-سنوات الخدمة). كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان الأهم منها: العمل على تبسيط الإجراءات التي تساعد في تقديم الخدمة للمستفيد في الوقت المناسب. وإشراك العاملين في عمليات تحسين الأداء المختلفة عبر مشاركتهم في صياغة واتخاذ القرارات. واعتبار البحث العلمي قاعدة للانطلاق نحو أي من نشاطات الشركة، سواء من خلال إنشاء وحدة إدارية داخل الشركة أو الاستعانة بمتخصصين خارجيين، سيما عند عمليات التحسين المختلفة.

**دراسة خالد (2018):** أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (77) مفردة، تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر

معنوي للتحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، وهناك انخفاض نسبي في بُعد "رضى العاملين" وقد يكون السبب في ذلك وجود نوع من عدم الرضى عن أنظمة العمل وقلة التسهيلات والإمكانيات المادية والحوافز المقدمة.

دراسة عبدلي (2018): أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف المسيلة-.

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر استخدام التحسين المستمر في تحسين أداء المورد البشري من خلال التعرف على أثر كل من التخطيط، التنفيذ، الفحص والفعل على أداء المورد البشري، وتمت الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، إذ اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، و تم توزيع 90 استبانة على أساتذة الكلية ليتم استرجاع 64 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسطا من خطوات التحسين المستمر وكذلك من استراتيجيات تحسين الأداء من وجهة نظر الأساتذة؛ كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من خطوات التحسين المستمر وأداء المورد البشري.

دراسة بكر (2016): مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات (بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر).

هدفت الدراسة لتحديد الإطار النظري والفلسفي لمنهجية كايزن (Kaizen) في الإدارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (100) مفردة موزعين على أعضاء مجلس الإدارة لشركة جنوب القاهرة لتوزيع الكهرباء وبلغ عددهم (20) مفردة، وعلى القيادات الإدارية المتوسطة للوحدات

الفرعية وبلغ عددهم (45) مفردة، ومدراء فروع شبكات التوزيع التابعة للشركة والبالغ عددهم (35) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود انخفاض كبير لدى المديرين فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق تلك المنهجية، ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية لمنهجية الكايزن، والمهارات والعناصر اللازمة لتحقيقها، ومن ثم وجدت أن هناك انخفاضا كبيرا أيضًا في النتائج المترتبة على ذلك والمتعلقة بمستوى الأداء التنظيمي من حيث نشر روح التعاون، والعمل بروح الفريق، وتحقيق الإبداع والتغيير التنظيمي، وتحقيق التعلم التنظيمي، وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين، وتحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء، ورضى الزبائن.

#### 2.4.2 دراسات أجنبية:

دراسة ليزاريلي وآخرون (Lizarelli et all, 2021) :

Relationship between continuous improvement and innovation performance:  
an empirical study in Brazilian manufacturing companies.

هدفت الدراسة لتحليل العلاقة بين التحسين المستمر وأداء المنتج وعملية الابتكار، بهدف مقارنة نتائج هذه العلاقات مع الأخذ في الاعتبار استخدام برامج التحسين المستمر، وتم تقسيم ممارسات التحسين المستمر إلى أربعة هياكل فرعية - الثقافة، والأفراد، والاستراتيجية، والإدارة العليا، وأجري تطبيق مسح عبر الإنترنت في شركات التصنيع البرازيلية التي تنفذ ابتكارات في المنتجات أو العمليات وتنفذ مبادرات التحسين المستمر، تم اعتماد المنهج الوصفي، كانت أداة البحث الإلكترونية المستخدمة لجمع البيانات عبارة عن مسح على شبكة الإنترنت موجه إلى شركات التصنيع المبتكرة البرازيلية . تم تحديد مجموعة مستهدفة من 631 شركة تصنيع كبيرة الحجم (أكثر من 500 موظف) من مختلف القطاعات الصناعية.

تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وتوصلت الدراسة إلى أن التحسين المستمر له علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية مع الهياكل الأربعة المذكورة.

دراسة فان آسين (van Assen, 2021) :

Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method.

هدفت الدراسة للتعرف إلى التدريب ومشاركة الموظف والتحسين المستمر، وتأثير طريقة التحسين الشائعة، وتكونت عينة الدراسة من 208 مستجيبين من مؤسسات مختلفة الهولندية، تم اعتماد المنهج الوصفي، وتوصلت هذه الدراسة الى أن التدريب من أجل التحسين المستمر واستخدام طريقة التحسين الشائعة يرتبطان بالفعل بشكل إيجابي بمشاركة الموظف، ولكنها تظهر أيضا أن هناك تأثيرا سلبيا للتفاعل بين التدريب واستخدام طريقة تحسين مشتركة بحيث أنه كلما زاد الالتزام باستخدام طريقة تحسين مشتركة كلما انخفض التأثير الإيجابي للتدريب على مشاركة الموظف، وتظهر هذه الدراسة أيضا أن مشاركة الموظف تتوسط في تأثير التدريب على التحسين المستمر، ومع ذلك، فكلما زاد الالتزام بطريقة التحسين الشائعة انخفض التأثير غير المباشر للتدريب من خلال مشاركة الموظف في التحسين المستمر. لذلك يجب ألا يقتصر التدريب على طريقة التحسين الشائعة فحسب، بل على نطاق واسع بشكل خاص في مجال التحسين المستمر.

دراسة جالياتسو وآخرون (Galeazzo et all, 2021) :

The role of employees' participation and managers' authority on continuous improvement and performance.

هدفت الدراسة للتعرف إلى أهمية مشاركة الموظفين وعلاقة التحسين المستمر والأداء التشغيلي، واستنادا إلى قاعدة بيانات تضم 330 شركة في 15 دولة، تم استخدام تحليلات الانحدار لافتراض أن التوافق بين التحسين المستمر ومشاركة الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بالأداء التشغيلي، وأن التوافق بين التحسين المستمر ومركزية السلطة يرتبط سلبا بالأداء التشغيلي، وترتبط مشاركة التحسين المستمر بمشاركة الموظف بشكل إيجابي مع الأداء التشغيلي، مما يشير إلى أن هناك حاجة للموظفين للمشاركة عندما ما تقوم الشركة بتطوير التحسين المستمر، حيث تصبح مشاركة الموظف أكثر أهمية بشكل تدريجي مع تقدم التحسين المستمر، علاوة على ذلك، توضح النتائج أن التحسين المستمر في ظل مركزية وملاءمة السلطة ترتبط سلبا بالأداء التشغيلي، مما يشير إلى أن نهج الإدارة من أعلى إلى أسفل مع السلطة المركزية هو الأفضل عندما يكون التحسين المستمر منخفضا، في حين أن نهج الإدارة من أسفل إلى أعلى يكون مفيدا عندما تكون الشركة طورت على نطاق واسع عمليات التحسين المستمر.

دراسة ويجايانتي وآخرون (Wijayanti et all, 2020) :

Connectivity continuous improvement program and employee performance.

هدفت الدراسة لتحليل علاقة برنامج الاتصالات والتحسين المستمر وأداء الموظف، كان موضوع الدراسة من موظفي شركة تعدين الفحم الابدي الواقعة في مقاطعة كاليمانتان الشرقية (اندونيسيا)، واعتمدت

الدراسة على المنهج الكيفي من خلال إجراء المقابلات، وتكونت عينة الدراسة من 60 موظفا وتمت معالجة البيانات من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لتطوير الموظفين ومتغيرات التدريب، وتحسين جودة العمل والإنتاجية، وبناء التعاون بين فرق العمل التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف. وفي الوقت نفسه، فإن مشاركة الموظف في حل المشكلات والتواصل الجيد يحقق بعض التأثير في أداء الموظف .

دراسة بيهان يسار وآخرون (Beyhan Yasar et all, 2019) :

An overview of continuous improvement: from the past to the present.

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقات بين الابتكار والتحسين المستمر والأداء المالي، وخاصة البحث عن وجود تأثير وسيط للتحسين المستمر على العلاقة بين الابتكار والأداء المالي. في هذا السياق، تم تطوير نموذج البحث والفرضيات ذات الصلة. من أجل اختبار الفرضيات في نموذج البحث، تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام طريقة المقابلة الهاتفية بمساعدة الكمبيوتر مع 384 شركة تصنيع في تركيا. تتحقق اختبارات الصلاحية والموثوقية للنموذج المطور من خلال تحليلات العوامل الاستكشافية والتأكدية. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط والانحدار مع نموذج المعادلة الهيكلية (SEM). أظهرت دراستنا أن العلاقة بين التحسين المستمر والابتكار مهمة. علاوة على ذلك، للتحسين المستمر تأثير وسيط كامل على العلاقة بين الابتكار والأداء المالي. المعنى الأساسي للدراسة بالنسبة للمديرين هو أن التحسين المستمر والابتكار كلاهما قوة دافعة للشركات.

## دراسة جيموه وآخرون (Jimoh et all, 2019) :

Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement.

درست هذه الدراسة طبيعة العلاقة وكذلك تأثير ممارسات واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر على مقاييس الأداء المختلفة بين شركات البناء الكبيرة والمتوسطة الحجم في صناعة البناء النيجيرية. على عكس الدراسات السابقة، يعطي البحث تفكيرًا محددًا في كيفية توسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء من خلال استراتيجيات التحسين المستمر. أجريت الدراسة باستخدام طرق مختلطة متسلسلة. تم إجراء المقابلات المنظمة المتعمقة أولاً والتي شكلت الأساس لمسح مقطعي تلاح. تم استلام مائة وثمانية وعشرين استبيانًا صالحًا من الاستبيانات المنظمة جيدًا والتي تم إجراؤها ذاتيًا إلى 155 شركة إنشاءات متوسطة وكبيرة الحجم. بناءً على تحليل العوامل ونمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية ذات المربع الصغرى التي تم إجراؤها، أوضحت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثيرات معنوية على الأداء التنظيمي. ومع ذلك، فإن الأدوار الوسيطة لاستراتيجيات التحسين المستمر ضرورية لضمان أداء تنظيمي أفضل. لذلك، من الضروري للمنظمات التي تتوق إلى ميزة تنافسية أن تضع علاوة عالية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع ضمان وضع الاستراتيجيات الصحيحة للتحسين المستمر.

## دراسة يوين وآخرون (Yuen et all, 2016) :

The effect of continuous improvement capacity on the relationship between of corporate social performance and business performance in maritime transport in Singapore.

هدفت الدراسة للتعرف إلى تأثير قدرة التحسين المستمر على العلاقة بين الأداء الاجتماعي للشركات وأداء الأعمال في النقل البحري في سنغافورة، تم جمع بيانات المسح من 223 شركة شحن في سنغافورة وتم تحليلها باستخدام تحليل العينات المتعددة، ونمذجة الانحدار الهرمي، وتحليل المنحدر البسيط. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء الأعمال يتم تعظيمه عندما يتم تنفيذ برامج التحسين المستمر التي تستهدف الأداء الاجتماعي للشركات بوتيرة تدريجية وعلى فترات منتظمة .

## دراسة ويكراماسينغ ويكراماسينغ (Wickramasinghe and Wickramasinghe, 2016) :

Effects of continuous improvement on shop–floor employees’ job performance in lean production: the role of lean duration.

هدفت الدراسة للتعرف إلى تأثير التحسين المستمر على الأداء الوظيفي لموظفي المتاجر في شركات المنسوجات والملابس التي ينفذها نظام الإنتاج الخالي من الهدر، واستجاب للمسح عينة عشوائية مؤلفة من 657 موظفًا في أرض المتاجر يعملون بدوام كامل في شركات المنسوجات والملابس التي تنفذ أنظمة الإنتاج الرشيق في سريلانكا، وتوصلت الدراسة إلى أن التحسين المستمر يؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء الوظيفي لموظفي المتاجر .

### 2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

وبالنظر للدراسات السابقة يلاحظ أنّ في مجملها طبقت المنهج الوصفي وركزت على معرفة منهجيات التحسين المستمر مع التركيز على منهجية كايزن ودراسة إمكانية تطبيق منهجية كايزن في تحسين الأداء. يلاحظ مما سبق أن أغلب الدراسات السابقة جاءت لتغطي موضوع التحسين المستمر في شركات مثل (شركات مياه الشرب الصحي، الكليات، الخدمات الصحية، شركات توزيع الكهرباء، شركات التصنيع وشركات أخرى) في دول أجنبية وعربية ومحلية، إلا أن هذه الدراسات في المجمل وخاصة المحلية منها لم تستهدف المؤسسات المصرفية في منطقة الضفة الغربية والمصارف العاملة فيها. كما أن هذه الدراسة عنيت بدراسة المعوقات وقياس درجة وجودها بخلاف الدراسات السابقة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وفي بناء أداة الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت الدراسة موضوع التحسين المستمر في المؤسسات المصرفية الفلسطينية وعلاقتها بالأداء، وهذه الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تناولت هذا الموضوع. بالإضافة أنها جرت في بيئة سياسية واقتصادية غير مستقرة في حين أن غالبية الدراسات السابقة جرت في بيئات سياسية واقتصادية مستقرة مقارنة بفلسطين.

## الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

### 3.1 مقدمة:

في الفصل الحالي سيتم التطرق على الأساليب والإجراءات العلمية التي تم اعتمادها لإجابة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بها، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة منها، كما سيتم تسليط الضوء على المنهجية التي اعتمدها الباحثة في دراستها، والأدوات البحثية التي تم استعمالها لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، مع الإشارة إلى الطرق الإحصائية التي تم الاعتماد عليها.

### 3.2 منهجية الدراسة:

المنهجية البحثية هي الأسلوب الذي يجعل التفكير في مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تفكيراً علمياً بحثاً، يعتمد على تجنب إصدار الأحكام المسبقة والجائرة من قبل الباحث والتي تؤدي به للوقوع في الأخطاء التي تؤثر على نتائج دراسته ومخرجاتها، والمنهجية البحثية هي الإجراءات والعمليات العقلية والفكرية التي يقوم بها الباحث لإظهار الحقيقة حول المتغيرات والمجالات التي يقوم بدراتها (درويش، 2018).

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة بالاعتماد على مشكلتها وأهدافها وأسئلة الدراسة، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظواهر وتفسيرها، من خلال دراسة الواقع كما هو، ووصفه الوصف الدقيق من خلال التعبير الكيفي أو الكمي باستخدام الأدوات المناسبة، ويتم فيه جمع البيانات وتصنيفها وتفسير الظواهر بناءً على ذلك، إضافة إلى إيجاد العلاقات بين المتغيرات وإمكانية التنبؤ للمستقل (الطيطي وأبو سمرة، 2019).

وجدت الباحثة أن المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر ملائمة لدراسة التحسين المستمر وعلاقته بأداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، من خلال دراسة المتغيرات في واقعها الحالي وإيجاد العلاقات بينها وتفسيرها والتنبؤ بها من خلال بيانات المجتمع.

### 3.3 أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المصادر الثانوية لجمع البيانات للدراسة، كالكتب والمقالات العلمية المحكمة والأبحاث والنشرات، وذلك بغرض إثراء الإطار النظري للدراسة، والتطرق إلى ما وصل إليه الباحثون في مجالات الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة.

وكمصدر أولي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة، والتي تم تطويرها بالاعتماد على المشكلة الدراسية وعلى الأهداف المراد تحقيقها.

وتعتبر الاستبانة إحدى أهم الوسائل والأدوات في جمع البيانات، والتي يتم استخدامها في البحوث التربوية والإنسانية والإدارية، ويعتمد تصميم الاستبانة على أهداف البحث وعلى البيانات المراد الوصول إليها من قبل الباحث (عيسى وعبد الرؤوف، 2017).

قامت الباحثة بتطوير الاستبانة بتحويل أهداف الدراسة إلى مجالات ومحاوير تم التعبير عنها ب فقرات وأسئلة، وقد تكونت الاستبانة النهائية للدراسة من الأقسام التالية:

1- التفاصيل الشخصية: وتكونت من فقرات: عمر المصرف، سنوات الخبرة، والدرجة العلمية.

2- ممارسات التحسين المستمر: وتكون من مجالات التركيز على الموظفين، التركيز على العمليات

الداخلية، التركيز على الزبائن، التركيز على الجانب المالي.

3- أداء المؤسسات: وتكون من عدة فقرات تقيس أداء المؤسسة.

وتكونت الاستبانة من (76) فقرة، جاءت موزعة على أقسامها كما يبين الجدول (3.1) التالي:

**جدول 3.1: توزيع فقرات وأسئلة الاستبانة على مجالات الدراسة**

الرقم	القسم	عدد الفقرات
1.	التفاصيل الشخصية	3
2.	ممارسات التحسين المستمر	53
	التركيز على الموظفين	16
	التركيز على العمليات الداخلية	14
	التركيز على الزبائن	10
	التركيز على الجانب المالي	13
3.	أداء المؤسسات	20
	مجموع فقرات الاستبانة	76

### 3.3.1 التحقق من صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة على عدد من السادة الأكاديميين من ذوي الاختصاص في متغيرات ومجالات الدراسة والبحث العلمي، وذلك بغرض التحقق من الصدق المنطقي لأداة الدراسة، وفي الملحق رقم (1) قائمة بأسمائهم وصفاتهم الأكاديمية، وقد قاموا مشكورين بالتوصية ببعض الملاحظات والتعديلات على استبانة الدراسة، وهو ما قامت الباحثة بأخذه بعين الاعتبار مع الاهتمام بتوصياتهم وملاحظاتهم، لتخرج الاستبانة بصورة نهائية تتميز بسلامة صياغة الفقرات وانتماءها لمجالات الدراسة، ومناسبتها لما وضعت لأجله.

وفيما يتعلق بالصدق الاحصائي للاستبانة، فقد قامت الباحثة واعتماداً على عينة استكشافية بلغ حجمها (30) مفردة بحثية من مجتمع الدراسة، بإجراء اختبار التحليل العاملي Factor Analysis للتأكد من صدق الاستبانة إحصائياً وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله من مجالات وأبعاد، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (3.2):

جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لأداة الدراسة

الفقرة	التشعب	الفقرة	التشعب	الفقرة	التشعب
1	.657	20	.790	39	.709
2	.792	21	.707	40	.801
3	.736	22	.853	41	.726
4	.713	23	.797	42	.827
5	.678	24	.712	43	.800
6	.795	25	.735	44	.828
7	.753	26	.752	45	.750
8	.735	27	.778	46	.768
9	.770	28	.818	47	.777
10	.636	29	.820	48	.674
11	.766	30	.709	49	.757
12	.738	31	.828	50	.730
13	.818	32	.778	51	.698
14	.763	33	.769	52	.820
15	.610	34	.789	53	.762
16	.719	35	.804	54	.798
17	.737	36	.743	55	.816
18	.759	37	.726	56	.652
19	.745	38	.813	57	.765

وكما توضح النتائج في الجدول (3.2)، فقد كانت جميع الفقرات التي تقيس مجالات وأبعاد الدراسة في الاستبانة بنسب تشعب أعلى من (60.0%)، وهي النسبة المعيارية المقبولة والتي من خلالها يمكن القول بأن الفقرات تنتمي إلى مجالها وتستطيع قياس ما وضع لقياسه بنسبة قيمة التشعب لها، وباشترك هذه الفقرات معاً فإنها تعطي النتائج المرجوة منها، وبالتالي تكون استبانة الدراسة الحالية قد حققت الصدق المنطقي والإحصائي، وفي الملحق رقم (3) في هذه الدراسة، يمكن استعراض النسخة النهائية لاستبانة الدراسة.

### 3.3.2 التحقق من ثبات الأداة:

من خلال الاختبارات الإحصائية التي أجريت على العينة الاستكشافية، قامت الباحثة بالتحقق من ثبات أداة الدراسة وذلك بالتأكد من مدى الثقة بنتائجها حال تكرار إجراءاتها بنفس الشروط الإحصائية، وللتحقق من ذلك قامت الباحثة باستخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لمحاور الاستبانة ومجالاتها وكانت النتائج كما في الجدول (3.3):

جدول 3.3: نتائج اختبار معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

المجال/ المحور	عدد الفقرات	معامل Alpha
التحسين المستمر بالتركيز على: الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي	53	.937
أداء المؤسسات المالية	20	.914
الثبات الكلي لأداة الدراسة بجميع فقراتها	73	.929

حجم العينة الاستطلاعية = 30 مفردة

وتبين النتائج بأن معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لاستبانة الدراسة بجميع فقراتها بلغت قيمته (0.929) وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس ثقة كبيرة بنتائج الاستبانة، وهي دلالة بأن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة جداً من الثبات ما يعني الثقة بنتائجها بنسبة قيمة الثبات أي بنسبة (92.9%).

كما أظهرت النتائج أن المحاور الرئيسية للاستبانة تتشارك بقيم الثبات العالية، حيث كان أعلى المجالات من حيث قيمة معامل الاتساق الداخلي هو مجال التحسين المستمر، والذي بلغت قيمة ألفا له (93.7%)، فيما كانت قيمة ألفا الخاصة بمحور أداء المؤسسات المالية (91.4%) وهي نسب مرتفعة تعكس الثقة بأداة الدراسة وثباتها.

### 3.4 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، بدرجات وظيفية مساعد مدير فأعلى، وقد بلغ الحجم الإجمالي لمجتمع الدراسة (145) شخصاً وذلك وفقاً للتقسيم التالي الموضح في الجدول (3.4) التالي:

جدول 3.4: توزيع مجتمع الدراسة (المصدر: الباحثة من خلال زيارة سلطة النقد)

الرقم	الجهة	العدد	حجم المجتمع/ العاملين مساعد مدير فأعلى
1.	فروع المصارف في مدينة الخليل	19	57
2.	فروع المصارف في مدينة بيت لحم	20	60
3.	مكاتب المصارف في مدينة الخليل	7	14
4.	مكاتب المصارف في مدينة بيت لحم	7	14
المجموع		53	145

وبالنظر إلى حجم المجتمع، وهو حجم صغير نسبياً، تم اتخاذ قرار استخدام طريقة المسح الشامل بالمعينة. وقد تم توزيع استبانة الدراسة على المجتمع المذكور، وتم استرجاع (117) استبانة قابلة للدراسة والتحليل، بنسبة استرجاع بلغت (80.6%) وهي نسبة استجابة مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها والقبول بنتائجها إحصائياً.

وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.27، قامت الباحثة بتصنيف البيانات الديموغرافية للمبحوثين وكان توزيع هذه البيانات كما يلي:

#### 1. من حيث عمر المصرف:

حيث أظهرت النتائج في الجدول (3.5) التالي، أن أعلى نسبة من مجتمع الدراسة كانت للعاملين في المصارف التي تأسست منذ أكثر من (20) سنة والتي بلغت نسبتها من مجتمع الدراسة

(62.4%) فيما أقلها للعاملين في المصارف التي تأسست منذ أقل من 5 سنوات وكذلك للعاملين في المصارف التي تأسست منذ 10 إلى 15 سنة، حيث بلغت نسبة كل منهما (6.8%)، فيما بلغت نسبة العاملين في المصارف التي تأسست منذ 5 - 10 سنوات (14.5%)، أما نسبة من يعملون في مصارف تأسست من 15 - 20 سنة بلغت (9.4%).

### جدول 3.5: توزيع مجتمع الدراسة حسب عمر المصرف

القيم	العدد	النسبة المئوية	منذ متى تأسس المصرف
أقل من 5 سنوات	8	6.8%	
من 5 إلى 10 سنوات	17	14.5%	
10 إلى 15 سنة	8	6.8%	
15 إلى 20 سنة	11	9.4%	
أكثر من 20 سنة	73	62.4%	
المجموع	117	100.0%	

### 2. من حيث سنوات الخبرة:

ومن النتائج التي يبينها الجدول (3.6) التالي، فإن توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، كانت النسبة الأعلى فيه لأولئك الذين يمتلكون سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بواقع (36.8%) من مجتمع الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل لمن لديهم سنوات عمل أكثر من 20 سنة بواقع (10.3%)، كان توزيع بقية الفئات كما يتبين في الجدول فيما يلي:

### جدول 3.6: توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

القيم	العدد	النسبة المئوية	سنوات الخبرة
أقل من 5 سنوات	23	19.7%	
من 5 إلى 10 سنوات	43	36.8%	
10 إلى 15 سنة	24	20.5%	
15 إلى 20 سنة	15	12.8%	
أكثر من 20 سنة	12	10.3%	
المجموع	117	100.0%	

### 3. من حيث المؤهل العلمي:

من حيث المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة، فقد كان توزيعهم كما في الجدول (3.7) التالي، والذي يبين أن النسبة الأعلى كانت للعاملين الذين يحملون مؤهل علمي بكالوريوس بنسبة بلغت (83.8%) فيما كانت النسبة الأقل لحملة الدبلوم بواقع (1.7%) من مجتمع الدراسة، فيما توزعت الفئات الباقية كما يوضح الجدول فيما يلي:

جدول 3.7: توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

وفقاً للمؤهل العلمي		
القيم	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	2	1.7%
بكالوريوس	98	83.8%
ماجستير	15	12.8%
دكتوراه	2	1.7%
المجموع	117	100.0%

### 3.5 مفتاح تصحيح النتائج

من خلال الاعتماد على البيانات الوصفية لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة، تم الاعتماد على النموذج الاحصائي بالتردد النسبي وذلك للتعبير عن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة واختياراتهم من مقياس ليكرت الخماسي، حيث سيتم اعتماد مفتاح التصحيح المبين في الجدول (3.8) التالي (Pimentel, 2010):

### جدول 3.8: مفتاح تصحيح النتائج

مقياس ليكرت	إلى حد صغير جدا	إلى حد صغير	إلى حد متوسط	إلى حد كبير	إلى حد كبير جداً
	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.00- 1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00
تفسير الدرجة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

واعتماداً على هذا المفتاح، تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة والخروج بالنتائج التي يمكن من خلال تحقيق الأهداف البحثية.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### 4.1 مقدمة

خلال هذا الفصل، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للبحوث الاجتماعية (SPSS) بنسخته رقم (27)، حيث سيتم تحليل بيانات المبحوثين والاعتماد عليها في الإجابة عن تساؤلات الدراسة والخروج بنتائج حولها، وفي هذا الفصل سيتم استخدام العديد من الاختبارات الإحصائية الوصفية كاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى حساب الوزن النسبي للفقرات والدرجات الكلية للأبعاد، كما سيتم استخدام اختبارات الارتباط Pearson Correlation والانحدار الخطي المعياري Standardized Regression واختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance.

### 4.2 إجابة أسئلة الدراسة

من خلال استخدام الأساليب الإحصائية وتطبيقها على إجابات مجتمع الدراسة، تم الإجابة على أسئلة الدراسة كما يلي:

▪ **السؤال الأول للدراسة:** ما واقع التحسين المستمر من حيث (التركيز على الموظفين، التركيز على

العمليات الداخلية، التركيز على الزبائن، والتركيز على الجانب المالي) في المؤسسات المصرفية

في مدينتي الخليل وبيت لحم؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم تقسيمه إلى أربع أقسام كما يلي:

## 1. ما واقع التحسين المستمر بالتركيز على موظفي المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت

لحم؟

لإجابة هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج البيانات الوصفية لمجتمع الدراسة، والتي تمثلت في

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات حول واقع التحسين المستمر (بالتركيز على

موظفي المؤسسات المصرفية) وكانت النتائج كما يلي:

**جدول 4.10: الإحصاءات الوصفية حول واقع التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين**

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
1	يهتم البنك بترسيخ ثقافة التحسين المستمر لدى الموظفين.	20	43	54	3.39	0.919	4.59	67.8%	متوسطة
		17.1%	36.8%	46.1%					
2	يؤكد البنك لموظفيه أن تحقيق الجودة في تقديم خدماته المصرفية مسؤولية الجميع.	5	28	84	3.91	0.861	11.43	78.2%	مرتفعة
		4.3%	23.9%	71.8%					
3	يهتم البنك بالتحسين المستمر لأسلوب تأدية الموظفين لمهامهم وواجباتهم الوظيفية.	8	31	78	3.69	0.835	8.94	73.8%	مرتفعة
		6.9%	26.5%	66.7%					
4	يرحس البنك على تعزيز التعاون بين الإدارات ضمن مستويات الادارية المختلفة.	10	31	76	3.59	0.756	8.44	71.8%	مرتفعة
		8.5%	26.5%	65.0%					
5	يتم إشراك الموظفين في تحديد الاهداف الاستراتيجية على مستوى البنك.	18	57	42	3.18	0.877	2.22	63.6%	متوسطة
		15.4%	48.7%	35.9%					
6	يتم إشراك الموظفين في تحديد الاهداف على مستوى وظائفهم.	15	48	54	3.42	0.912	4.98	68.4%	مرتفعة
		12.9%	41.0%	46.1%					
7	يتم إشراك الموظفين في تحديد اساليب تحقيق كل هدف.	21	38	58	3.38	0.972	4.23	67.6%	متوسطة
		17.9%	32.5%	49.6%					
8	يرحس البنك على تنفيذ دورات تدريبية للموظفين كلما لزم الامر.	11	25	81	3.71	0.881	8.72	74.2%	مرتفعة
		9.4%	21.4%	69.3%					
9	يهتم البنك بتدريب الموظفين في مجال الجودة والتحسين المستمر.	9	24	84	3.73	0.795	9.93	74.6%	مرتفعة
		7.7%	20.5%	71.8%					

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
10	يحرص البنك على التحسين المستمر للأداء الوظيفي من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	15	41	61	3.44	0.845	5.63	68.8%	مرتفعة
		12.8%	35.0%	52.1%					
11	يركز البنك على تنمية مهارات وقدرات الموظفين المرتبطة بأعمالهم ومهامهم الوظيفية.	11	31	75	3.66	0.892	8.00	73.2%	مرتفعة
		9.4%	26.5%	64.1%					
12	يشجع البنك الموظفين على اجراء عمليات تقييم ذاتي لأدائهم كأسلوب فاعل للتحسين المستمر لهذا الأداء.	15	39	63	3.43	0.894	5.20	68.6%	مرتفعة
		12.8%	33.3%	53.9%					
13	يحفز البنك الموظفين على تحديد الصعوبات التي تواجههم في العمل مع تحديد سبل علاجها.	14	38	65	3.44	0.904	5.26	68.8%	مرتفعة
		11.9%	32.5%	55.6%					
14	يحفز البنك الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين جوده الخدمات المقدمة للزبائن.	14	38	65	3.46	0.866	5.75	69.2%	مرتفعة
		11.9%	32.5%	55.6%					
15	يتم اطلاع الموظفين على الملاحظات (التغذية العكسية) التي يتلقاها البنك من الزبائن.	18	44	55	3.31	0.814	4.12	66.2%	متوسطة
		15.4%	37.6%	47.0%					
16	يسمح البنك لموظفيه بإجراء تغييرات تساعد في تحسين جوده خدماته.	17	38	62	3.4	0.881	4.91	68.0%	متوسطة
		14.5%	32.5%	53.0%					
		<b>221</b>	<b>594</b>	<b>1057</b>	<b>3.5</b>	<b>0.573</b>	<b>9.44</b>	<b>70.0%</b>	<b>مرتفعة</b>
	الدرجة الكلية لمستوى التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين	<b>11.8%</b>	<b>31.7%</b>	<b>56.5%</b>					

ويظهر من خلال نتائج الجدول (4.1)، أن الدرجة الكلية لمستوى التحسين المستمر المرتكز على الموظفين جاءت بنسبة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه النسبة (3.50) وانحراف معياري (0.573)، وقد بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (9.44) والتي كانت أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) والتي تبلغ (1.96)، وهو ما يعني أن المؤسسات المصرفية في مدينة الخليل وبيت لحم تمارس التحسين المستمر بالتركيز على موظفيها بدرجة مرتفعة بنسبة بلغت (70.0%)، وهو ما تعكسه إجابات المبحوثين والتي أظهرت أن (56.5%) منهم يوافقون على هذا

المستوى في حين يعارضه (11.8%) ويرون بأن المستوى متدني، فيما يجد (31.7%) منهم أن مستوى التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين يأتي بدرجة متوسطة، وبالتالي فإن هذه النتائج تظهر حاجة المؤسسات المصرفية إلى التركيز بشكل أكبر موظفيها في إجراءات وآليات التحسين المستمر التي تقوم بها.

وقد جاءت استجابة عينة الدراسة حول معظم الفقرات التي تقيس مستوى التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين مرتفعة، وكان أعلى هذه الفقرات الفقرة رقم (2) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (78.2%) والتي أظهرت موافقة كبيرة لدى المبحوثين في تأكيد البنك الدائم لموظفيه على تحقيق الجودة بتقديم الخدمات وأن هذا الأمر مسؤولية الجميع في المصرف، وقد أيد حدوث ذلك إلى حد كبير (71.8%) من مجتمع الدراسة، فيما كان رأي (4.3%) منهم أن ذلك يحدث إلى حد صغير أو لا يحدث نهائياً، كما كان موقف (23.9%) منهم حيادياً حول حدوث ذلك، كما تأتي الفقرة رقم (9) من ضمن الفقرات التي جاءت باستجابات مرتفعة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابة عليها (74.6%) والتي أظهرت أن (71.8%) من المجتمع يوافقون بدرجة مرتفعة اهتمام البنك بتدريب الموظفين مجال الجودة والتحسين المستمر، فيما يعارض ذلك (7.7%) منهم في حين يرى ما نسبته (20.5%) من مجتمع الدراسة بأن الاهتمام بالتدريب لدى البنك جاء بدرجة متوسطة.

أما أقل الفقرات استجابة فكانت الفقرة رقم (5) والتي بلغ الوزن النسبي لإجابات المجتمع عليها (63.6%) وهي درجة متوسطة، حيث يتفق (48.7%) من مجتمع الدراسة بأن مستوى اشراك الموظفين في تحديد الأهداف الاستراتيجية على مستوى البنك كان متوسطاً في حين يوافق (35.9%) منهم على أن هذا

المستوى مرتفع، غير أن (15.4%) من المجتمع يجدون أن حدوث إشراك للموظفين في تحديد هذه الأهداف يحدث إلى حد قليل أو لا يحدث نهائياً.

كما جاءت الفقرة رقم (15) بدرجة استجابة متوسطة، وبلغ الوزن النسبي لمتوسطات إجابات المجتمع عليها (66.2%)، ويرى (47.0%) منهم أن الإدارة تقوم باطلاع الموظفين على الملاحظات التي يتلقاها البنك من الزبائن، فيما يعارض (15.4%) منهم حدوث ذلك، فيما يرى (37.6%) منهم أن ذلك يحدث بدرجة متوسطة.

كما جاءت الفقرة رقم (7) كذلك بدرجة استجابة متوسطة، بلغت نسبتها (67.6%) والتي أظهرت موافقة متوسطة تجاه إشراك الموظفين تحديد أساليب تحقيق الأهداف في البنك، حيث يرى (49.6%) منهم أن ذلك يحدث إلى حد كبير، فيما يرى (32.5%) منهم حدوث هذه المشاركة بدرجة متوسطة ويعارض ذلك (17.9%) منهم.

2. ما واقع التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية للمؤسسات المصرفية في مدينتي

### الخليل وبيت لحم؟

لإجابة هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج البيانات الوصفية لمجتمع الدراسة، والتي تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات حول واقع التحسين المستمر (بالتركيز على العمليات الداخلية)، وكانت النتائج كما يلي:

## جدول 4.2: الإحصاءات الوصفية حول واقع التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
17	يهتم البنك بتحقيق التحسين المستمر لكل عملياته المصرفية.	11	23	83	0.934	8.80	75.2%	مرتفعة	
		9.4%	19.7%	70.9%					
18	يعتمد البنك أساليب إبداعية تمكنه من استخدام موارده المتاحة بأقصى طاقة ممكنة.	14	23	80	0.938	7.73	73.4%	مرتفعة	
		12.0%	19.7%	68.4%					
19	يتبنى البنك أساليب إبداعية تمكنه التخلص من هدر الوقت.	12	30	75	0.927	7.23	72.4%	مرتفعة	
		10.3%	25.6%	64.1%					
20	يحرص البنك على التحسين المستمر لإجراءات العمل.	10	27	80	0.93	9.07	75.6%	مرتفعة	
		8.5%	23.1%	68.4%					
21	يحرص البنك على التحسين المستمر للعمليات المصرفية بحيث تقدم للزبائن بسلاسة دون تعقيدات.	13	31	73	0.956	7.58	73.4%	مرتفعة	
		11.1%	26.5%	62.4%					
22	يهتم البنك بالتحسين المستمر للعمليات التسويقية لضمان استقطاب الدائم للزبائن.	11	25	81	0.902	9.59	76.0%	مرتفعة	
		9.4%	21.4%	69.2%					
23	يحرص البنك على تحقيق التميز في خدماته من خلال عمليات التحسين المستمر.	7	24	86	0.851	11.57	78.2%	مرتفعة	
		6.0%	20.5%	73.5%					
24	يسعى البنك الى توفير خدماته المصرفية للزبائن بأقل تكاليف ممكنه دون تأثر مستوى الجودة.	4	36	77	0.778	10.84	75.6%	مرتفعة	
		3.4%	30.8%	65.8%					
25	يهتم البنك بتعزيز جودة خدماته دون زيادة في الاسعار مقابل ذلك.	9	34	74	0.918	8.48	74.4%	مرتفعة	
		7.7%	29.1%	63.2%					
26	يحرص البنك على تحديث المعرفة المرتبطة بأنشطته المصرفية.	10	34	73	0.863	8.27	73.2%	مرتفعة	
		8.5%	29.1%	62.4%					
27	يهتم البنك بتطوير الافكار الإبداعية بما ينعكس على التحسين المستمر لخدماته المصرفية.	12	35	70	0.921	6.93	71.8%	مرتفعة	
		10.3%	29.9%	59.8%					
28	يعزز البنك استخدام الأساليب / الأدوات التي تحقق التحسين المستمر لخدماته المصرفية.	10	29	78	0.913	8.77	74.8%	مرتفعة	
		8.5%	24.8%	66.7%					
29	يحرص البنك على التحسين المستمر لعمليات المصرفية الالكترونية التي يوفرها للزبائن.	8	20	89	0.876	9.75	75.8%	مرتفعة	
		6.8%	17.1%	76.1%					
30	يهتم البنك بتحسين مستوى المرونة لدى الموظفين بحيث يقدمون خدمات مصرفية متنوعة للزبائن.	7	30	80	0.826	10.35	75.8%	مرتفعة	
		6.0%	25.6%	68.4%					

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
	الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية	138	401	1099	3.73	0.674	11.72	74.6%	مرتفعة
		8.4%	24.5%	67.1%					

يشير الجدول (4.2)، إلى أن واقع التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول هذا المستوى (3.73) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.674)، وجاءت قيمة t المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت (11.72)، وبوزن نسبي بلغ (74.6%) لتعكس اهتماماً مرتفعاً بالتركيز على العمليات الداخلية في إجراءات وجهود التحسين المستمر لدى هذه المؤسسات.

وبالنظر إلى الفقرات التي تقيس هذا الواقع، لوحظ بأن أعلى هذه الفقرات هي الفقرة رقم (23) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (78.2%)، والتي تبين حرص البنك على تحقيق التميز في خدماته من خلال عمليات التحسين المستمر، ووافق على ذلك ما نسبته (73.5%) من مجتمع الدراسة، فيما عارضه (6.0%) فقط، في حين وجد (20.5%) منهم حدوث ذلك بدرجة متوسطة، يلي ذلك الفقرة رقم (22) والتي أظهرت موافقة مرتفعة بنسبة (76.0%) والتي تعكس موافقة مجتمع الدراسة حول اهتمام البنك بالتحسين المستمر للعمليات التسويقية لضمان استقطاب دائم للزبائن، وقد وافق على مستوى هذا الاهتمام (69.2%) منهم فيما عارض حدوثه (9.4%) منهم، بينما كان رأي (21.4%) متوسطاً تجاه هذا الاهتمام.

أما أقل هذه الفقرات استجابة، كانت الفقرة رقم (27) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت نسبتها (71.8%)، وهي تعكس موافقة مرتفعة حول اهتمام البنك بتطوير الأفكار الإبداعية بما ينعكس على التحسين المستمر لخدماته المصرفية، حيث يتفق مع ذلك (59.8%) فيما عارض ذلك (10.3%) وكان رأي (29.9%) منهم متوسطاً، كذلك الفقرة (19) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت نسبتها (72.4%)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه تبني البنك لأساليب إبداعية تمكنه من التخلص من هدر الوقت، وقد كان رأي (64.1%) من مجتمع الدراسة إيجابياً تجاه ذلك، فيما يجد (25.6%) منهم أن ذلك يحدث بدرجة متوسطة، بينما (10.3%) منهم يجدون حدوثه بدرجة منخفضة أو معدومة.

وبشكل عام فإن جميع الفقرات التي جاءت لقياس هذا الواقع كانت باستجابة مرتفعة وتعطي انطباعاً كلياً باهتمام البنوك في مدينتي الخليل وبيت لحم بالتحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية للبنك.

3. ما واقع التحسين المستمر بالتركيز على زبائن المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم؟

لإجابة هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج البيانات الوصفية لمجتمع الدراسة، والتي تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لواقع التحسين المستمر بالتركيز على زبائن المؤسسات المصرفية وكانت النتائج كما يلي:

### جدول 4.30: الإحصاءات الوصفية حول واقع التحسين المستمر بالتركيز على الزبائن

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
31	يبني البنك خططاً فاعلة تضمن استقطاب المزيد من الزبائن.	11	26	80	3.68	0.897	8.20	73.6%	مرتفعة
		9.4%	22.2%	68.4%					
32	يبني البنك خططاً فاعلة تضمن المحافظة على زبائنه الحاليين.	14	30	73	3.56	0.845	7.17	71.2%	مرتفعة
		12.0%	25.6%	62.4%					
33	يهتم البنك بالتحسين المستمر لجودة خدماته للمحافظة على الزبائن (الحاليين والمرتقبين).	13	30	74	3.61	0.861	7.66	72.2%	مرتفعة
		11.1%	25.6%	63.2%					
34	يتعرف البنك على الحاجات المتجددة للزبائن لتلبيتها بأفضل جودة.	15	29	73	3.54	0.866	6.74	70.8%	مرتفعة
		12.8%	24.8%	62.4%					
35	يهتم البنك بكل شكوى تصله من الزبائن.	13	16	88	3.75	0.829	9.79	75.0%	مرتفعة
		11.1%	13.7%	75.2%					
36	يضع البنك حلولاً ناجحة للشكاوى التي تصله من الزبائن.	13	23	81	3.68	0.868	8.47	73.6%	مرتفعة
		11.1%	19.7%	69.2%					
37	يحرص البنك على تقديم خدماته المصرفية للزبائن بمستوى جودة يفوق توقعاتهم.	14	37	66	3.5	0.837	6.46	70.0%	مرتفعة
		12.0%	31.6%	56.4%					
38	يعالج البنك أي لحظة خلل في خدماته المصرفية المقدمة للزبائن خلال وقت قصير.	13	27	77	3.66	0.853	8.37	73.2%	مرتفعة
		11.1%	23.1%	65.8%					
39	يحرص البنك على تعظيم رضا الزبائن من خلال عمليات التحسين المستمر لخدماته.	14	33	70	3.54	0.846	6.90	70.8%	مرتفعة
		12.0%	28.2%	59.8%					
40	يحرص البنك على تعظيم ولاء الزبائن من خلال عمليات التحسين المستمر لخدماته.	8	31	78	3.66	0.767	9.31	73.2%	مرتفعة
		6.8%	26.5%	66.7%					
	<b>الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر بالتركيز على زبائن المؤسسات</b>	<b>128</b>	<b>282</b>	<b>760</b>	<b>3.61</b>	<b>0.629</b>	<b>10.49</b>	<b>72.2%</b>	<b>مرتفعة</b>
		<b>10.9%</b>	<b>24.1%</b>	<b>65.0%</b>					

من خلال النتائج الواردة في الجدول (4.3)، يتبين بأن الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر بالتركيز على زبائن المؤسسات جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.61) وبانحراف معياري (0.629)، كما بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الدرجة (10.49) وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05)، ومن الوزن النسبي لهذه الدرجة والذي جاء بنسبة (72.2%) يمكن القول بأن المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم لديها اهتمام كبير ولديها جهود مرتفعة في تحسين التركيز على الزبائن بشكل مستمر في أعمالها، ويتفق مع هذه الدرجة (65.0%) من المبحوثين فيما يجد (24.1%) منهم أن واقع التحسين المستمر بالتركيز على الزبائن جاء بدرجة متوسطة، فيما يراه (10.9%) منهم مستوى منخفض.

وقد جاءت جميع الفقرات التي تقيس هذا الواقع بدرجات استجابة مرتفعة، كان أعلاها الفقرة رقم (35) والتي جاءت بنسبة استجابة بلغت (75.0%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة من (75.2%) من المبحوثين حول اهتمام البنك بكل شكوى تصله من الزبائن، مقابل معارضة (11.1%) منهم لذلك، فيما وجد (13.7%) منهم حدوث ذلك بدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (31) والتي أظهرت نسبة موافقة كلية بلغت (73.6%) تجاه بناء البنك للخطط الفاعلة التي تضمن استقطاب المزيد من الزبائن، وهو ما يتفق معه (68.4%) من المبحوثين في حين يعارضه (9.4%) منهم فقط، ويبين (22.2%) منهم موافقة متوسطة تجاه ذلك.

ورغم أن جميع الفقرات كانت باستجابات مرتفعة، إلا أن بعضها حظي باستجابة أقل من الفقرات الأخرى، كالفقرة رقم (37) والتي جاءت كأقل الفقرات استجابة رغم أنها جاءت بنسبة بدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبة الاستجابة عليها (70.0%)، والتي أظهرت موافقة المبحوثين نحو حرص البنك على تقديم الخدمات

المصرفية للزبائن بمستوى جودة يفوق توقعاتهم، وقد وافق على ذلك ما نسبته (56.4%) من المبحوثين فيما عارضه (12.0%) منهم، وكانت استجابة (31.6%) منهم متوسطة تجاه مستوى هذا الحرص، كذلك جاءت الفقرة (39) بنسبة استجابة مرتفعة لكنها من الفقرات ذات المستوى الأقل في الاستجابة، والتي بلغت نسبة الاستجابة عليها (70.8%)، والتي أكدت موافقة مرتفعة من المبحوثين حول حرص البنك على تعظيم رضا الزبائن من خلال العمليات التحسينية المستمرة للخدمات التي يقدمها، ووافق على ذلك (59.8%) من المبحوثين فيما (12.0%) منهم عارضوا وجود هذا الحرص بهذا المستوى، فيما أكد (28.2%) منهم على أن البنك لديه هذا الحرص لكن بنسبة متوسطة.

**4. ما واقع التحسين المستمر بالتركيز على الجانب المالي للمؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل**

**وبيت لحم؟**

لإجابة هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج البيانات الوصفية لمجتمع الدراسة، والتي تمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لواقع التحسين المستمر بالتركيز على الجانب المالي للمؤسسات المصرفية وكانت النتائج كما يلي:

#### جدول 4.4: الإحصاءات الوصفية حول واقع التحسين المستمر بالتركيز على الجانب المالي

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
41	يحرص البنك على تحديث استراتيجيته المالية.	10	24	83	3.79	0.879	9.72	75.8%	مرتفعة
		8.5%	20.5%	70.9%					
42	يوظف البنك موارده المالية باعتماد أساليب متجددة تحقق أرباحاً فوق المألوف.	8	26	83	3.79	0.846	10.10	75.8%	مرتفعة
		6.8%	22.2%	70.9%					
43	يحرص البنك على التحسين المستمر لإيراداته المالية.	7	29	81	3.84	0.82	11.08	76.8%	مرتفعة
		6.0%	24.8%	69.2%					
44	يهتم البنك بالتحسين المستمر لمؤثراته المالية المستخدمة في تقييم أدائه المالي.	5	25	87	3.91	0.799	12.32	78.2%	مرتفعة
		4.3%	21.4%	74.4%					
45	يعتمد البنك أساساً واضحة تضمن دقة صرف أي مبلغ.	10	31	76	3.79	0.952	8.98	75.8%	مرتفعة
		8.5%	26.5%	65.0%					
46	يحرص البنك على شفافية مجالات الصرف المتعددة.	4	30	83	3.9	0.814	11.96	78.0%	مرتفعة
		3.4%	25.6%	70.9%					
47	يلتزم البنك بالإفصاح عن إيراداته المختلفة.	11	17	89	3.81	0.83	10.56	76.2%	مرتفعة
		9.4%	14.5%	76.1%					
48	يحرص البنك على تحسين أساليب الصرف للتخلص من المصاريف الزائدة غير الضرورية.	9	27	81	3.74	0.835	9.59	74.8%	مرتفعة
		7.7%	23.1%	69.2%					
49	يهتم البنك بالتحسين المستمر لبنود الموازنة المالية المستقبلية.	7	24	86	3.93	0.898	11.20	78.6%	مرتفعة
		6.0%	20.5%	73.5%					
50	يحرص البنك على التحسين المستمر لأساليب تدقيق الميزانية العمومية.	6	28	83	3.87	0.836	11.26	77.4%	مرتفعة
		5.1%	23.9%	70.9%					
51	يعتمد البنك مؤشرات أداء متنوعة في إعداد تقاريره المالية.	7	23	87	3.88	0.793	12.00	77.6%	مرتفعة
		6.0%	19.7%	74.4%					
52	يحرص البنك على تحقيق أرباح تتناسب مع حجم رأس المال المستثمر.	3	30	84	3.94	0.78	13.04	78.8%	مرتفعة
		2.6%	25.6%	71.8%					
53	يحسن البنك سياساته المالية لتحقيق زيادة في التدفقات النقدية.	5	18	94	3.98	0.777	13.64	79.6%	مرتفعة
		4.3%	15.4%	80.3%					
	الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر بالتركيز على الجانب المالي	92	332	1097	3.85	0.609	15.10	77.0%	مرتفعة
		6.0%	21.8%	72.1%					

من خلال النتائج التي يبينها الجدول (4.4)، يتبين أن الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر بالتركيز على الجانب المالي لدى المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة حولها (3.85) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.609) فيما كانت قيمة t المحسوبة (15.10) وهي أعلى بدرجة كبيرة من القيمة الجدولية لها عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (77.0%)، وهو ما يعكس موافقة (72.1%) من المبحوثين حول هذه الدرجة، فيما يرى (21.8%) منهم رأياً متوسطاً تجاهها، مقابل (6.0%) فقط من يحملون رأياً سلبياً تجاه هذا الواقع.

وجاءت الفقرات التي تقيس هذا الواقع بمجملها فقرات تحمل استجابة مرتفعة لدى المبحوثين، كان أعلاها استجابة الفقرة رقم (53) والتي جاءت بوزن نسبي مرتفع بلغ (79.6%) وهو ما يعكس موافقة مرتفعة لدى المبحوثين حول ما يقوم به البنك من تحسين لسياساته المالية بما يضمن تحقيق زيادة في التدفقات النقدية، وهو ما وافق عليه (80.3%) من مجتمع الدراسة، فيما عارض (4.3%) منهم فقط، بينما رأى (15.4%) منهم أن ذلك يحدث بدرجة متوسطة، كذلك جاءت الفقرة رقم (52) باستجابة مرتفعة، وبلغ الوزن النسبي لها (78.8%)، حيث كانت موافقة المبحوثين مرتفعة تجاه حرص البنك على تحقيق الأرباح التي تتناسب مع حجم رأس المال المستثمر فيه، وبلغت نسبة من وافقوا بإيجابية على ذلك (71.8%) بينما عارض ذلك (2.6%) فقط من المبحوثين، مقابل (25.6%) منهم كانوا على الحياد. أما أدنى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين عليها، فكانت الفقرة (48) هي الأقل رغم أنها جاءت بنسبة استجابة مرتفعة، وقد بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (74.8%) والتي تعكس موافقة مرتفعة تجاه حرص البنك على تحسين أساليب الصرف للتخلص من المصاريف الزائدة غير الضرورية، ووافق على

ذلك (69.2%) من المبحوثين فيما عارض حدوث ذلك (7.7%) منهم فقط، في حين كان رأي (23.1%) منهم حيادياً.

ومن خلال إجابة الأسئلة الفرعية، يمكن الوصول إلى إجابة السؤال الرئيس الأول للدراسة، والذي يمكن تلخيصه في الجدول (4.5):

**جدول 4.50: الإحصاءات الوصفية حول واقع التحسين المستمر لدى المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم**

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
4	الدرجة الكلية لمستوى التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين	3.5	0.573	9.44	70.0%	مرتفعة
2	الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية.	3.73	0.674	11.72	74.6%	مرتفعة
3	الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر بالتركيز على زبائن المؤسسات.	3.61	0.629	10.49	72.2%	مرتفعة
1	الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر بالتركيز على الجانب المالي.	3.85	0.609	15.10	77.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم.	3.67	0.56	12.94	73.4%	مرتفعة

ويلاحظ أن الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم جاء بدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.67) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.560)، كما جاءت قيمة t المحسوبة والتي بلغت (12.94) أعلى بدرجة كبيرة من قيمتها الجدولية (1.96) وهو ما يعني توافقاً مرتفعاً لدى مجتمع الدراسة حول واقع التحسين المستمر، وبلغت نسبة هذا التوافق (73.4%).

ومن الجدول (4.5) ، لوحظ بأن أعلى المجالات التي تقيس التحسين المستمر من حيث واقعها في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم كان واقع التحسين المستمر بالتركيز على الجانب المالي، والذي جاء بنسبة استجابة هي الأعلى والتي بلغت (77.0%) وهو ما يعني الاهتمام الكبير بالجوانب المالية وتحقيق الأرباح وتعظيمها في مقابل خفض التكاليف والمصروفات لدى هذه المؤسسات بشكل أكبر من غيرها من عمليات التحسين المستمر، فيما كان أقل هذه المجالات هو مجال التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين، والذي بلغت نسبة الاستجابة عليه (70.0%) وهو ما يتطلب الاهتمام بشكل أكبر بالعاملين وتحسين أوضاعهم الوظيفية في هذه المؤسسات والتحسين المستمر لهذه الأوضاع بشكل أكبر.

▪ **السؤال الثاني للدراسة: ما مستوى أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم؟**

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة باستخراج البيانات الوصفية لل فقرات التي تقيس مستوى أداء المؤسسات المصرفية، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لإجابات مجتمع الدراسة حول هذه الفقرات، إضافة إلى الدرجة الكلية لمستوى أداء المؤسسات المصرفية وكانت النتائج كما في الجدول (4.6):

**جدول 4.60: الإحصاءات الوصفية الخاصة بمستوى أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم**

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
54	تحقيق عوائد مالية مناسبة.	8	25	84	0.837	9.82	75.2%	مرتفعة	
		6.8%	21.4%	71.8%					
55	تحقيق نمو مناسب في الإيرادات.	5	33	79	0.875	11.13	78.0%	مرتفعة	
		4.3%	28.2%	67.5%					

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
56	تحقيق نمو مناسب في الأرباح.	6	32	79	3.83	0.874	76.6%	مرتفعة	
		5.1%	27.4%	67.5%					
57	الوصول إلى حصة سوقية تتسجم مع خطط البنك.	7	35	75	3.65	0.834	73.0%	مرتفعة	
		6.0%	29.9%	64.1%					
58	تلبية حاجات الزبائن عبر التحسين المستمر للخدمات المصرفية المقدمة لهم.	11	21	85	3.7	0.833	74.0%	مرتفعة	
		9.4%	17.9%	72.6%					
59	استقطاب موظفين مؤهلين جدد قادرين على تحقيق أهداف البنك.	8	25	84	3.85	0.883	77.0%	مرتفعة	
		6.8%	21.4%	71.8%					
60	المحافظة على الموظفين المؤهلين القدامى.	15	35	67	3.52	0.906	70.4%	مرتفعة	
		12.8%	29.9%	57.3%					
61	تطبيق المعايير والمواصفات العالمية في تحسين الخدمات المصرفية.	13	28	76	3.63	0.867	72.6%	مرتفعة	
		11.1%	23.9%	65.0%					
62	الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا الحديثة في تنفيذ الأعمال المصرفية.	9	34	74	3.64	0.933	72.8%	مرتفعة	
		7.7%	29.1%	63.2%					
63	تحقيق النجاح في إنجاز أهدافه الاستراتيجية.	8	34	75	3.77	0.875	75.4%	مرتفعة	
		6.8%	29.1%	64.1%					
64	تحقيق النجاح في تطبيقات المصرفية الالكترونية.	8	30	79	3.69	0.885	73.8%	مرتفعة	
		6.8%	25.6%	67.5%					
65	بناء سمعة جيدة في أوساط الزبائن.	9	30	78	3.67	0.83	73.4%	مرتفعة	
		7.7%	25.6%	66.7%					
66	بناء سمعة جيدة للبنك في المجتمع.	10	32	75	3.62	0.859	72.4%	مرتفعة	
		8.5%	27.4%	64.1%					
67	الانخراط في البرامج الخضراء للمحافظة على سلامة البيئة والموارد.	7	36	74	3.73	0.857	74.6%	مرتفعة	
		6.0%	30.8%	63.2%					
68	تحقيق رضا الزبائن.	6	40	71	3.76	0.897	75.2%	مرتفعة	
		5.1%	34.2%	60.7%					
69	تحقيق ولاء الزبائن	12	32	73	3.59	0.832	71.8%	مرتفعة	
		10.3%	27.4%	62.4%					
70	زيادة الانتاجية على مستوى البنك.	7	33	77	3.68	0.869	73.6%	مرتفعة	
		6.0%	28.2%	65.8%					

رقم الفقرة	الفقرة	اتجاه التكرارات لمستوى ليكرث			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الوزن النسبي	تقييم الدرجة
		أقل من المتوسط	متوسط	أعلى من المتوسط					
71	زيادة الانتاجية على مستوى كل فرد.	12	35	70	0.847	6.64	70.4%	مرتفعة	
		10.3%	29.9%	59.8%					
72	تحقيق رضا الموظفين.	11	34	72	0.864	7.14	71.4%	مرتفعة	
		9.4%	29.1%	61.5%					
73	تحقيق ولاء الموظفين.	10	42	65	0.816	6.76	70.2%	مرتفعة	
		8.5%	35.9%	55.6%					
	الدرجة الكلية لواقع مستوى أداء المؤسسات المصرفية	182	646	1512	0.592	12.24	73.4%	مرتفعة	
		7.8%	27.6%	64.6%					

من خلال إجابات مجتمع الدراسة على الفقرات التي تقيس مستوى أداء المؤسسات المصرفية، لوحظ بأن الدرجة الكلية لهذا المستوى جاءت بنسبة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول هذا المستوى (3.67) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.592) وكانت قيمة t المحسوبة لهذا المستوى (12.24) وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية لها عند دلالة (0.05)، وبلغت درجة الاستجابة عليها (73.4%) وهي درجة مرتفعة وفقاً لمعيار التصحيح، ويتفق مع هذه النسبة (64.6%) من المبحوثين، فيما يعارضه (7.8%) ويقف على الحياد (27.6%) منهم ممن يرون بأن هذا المستوى كان متوسطاً. ومن خلال إجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس أداء المؤسسات المصرفية، كانت جميعها بدرجات استجابة مرتفعة، كان أعلاها الفقرة رقم (55) والتي جاءت بنسبة استجابة (78.0%)، والتي جاءت لتعكس موافقة (67.5%) من المبحوثين حول موافقتهم تجاه تحقيق نمو مناسب في الإيرادات لدى البنك، أمام معارضة (4.3%) منهم فقط، في حين يرى (28.2%) قيام البنك بذلك بدرجة متوسطة.

أما أقل الفقرات من حيث استجابة المبحوثين تجاهها فكانت الفقرة رقم (73) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (70.2%) والتي أظهرت موافقة المبحوثين تجاه تحقيق ولاء الموظفين في البنك، وهو ما وافق عليه (55.6%) من المبحوثين في حين وجد (35.9%) منهم حدوث ذلك بدرجة متوسطة، في حين يرى (8.5%) منهم فقط أن ذلك يحدث بشكل منخفض إلى معدوم.

▪ السؤال الثالث للدراسة: هل هناك علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحسين المستمر (من حيث التركيز على الموظفين، التركيز على العمليات الداخلية، التركيز على الزبائن، والتركيز على الأداء المالي) لدى المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، وبين أداء هذه المؤسسات؟

لإجابة السؤال الثالث للدراسة، تم إجراء استخراج معامل الارتباط Pearson Correlation والذي يعطي دلالة على العلاقات بين المتغير المستقل بأبعاده وبين المتغير التابع، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في المصفوفة المبينة في الجدول (4.7):

جدول 4.7: نتائج معامل الارتباط PEARSON بين التحسين بمجالاته وبين أداء المؤسسات المصرفية

الأبعاد	الدرجة الكلية للتحسين	التركيز على الموظفين	التركيز على العمليات الداخلية	التركيز على الزبائن	التركيز على الأداء المالي	أداء المؤسسات
الدرجة الكلية للتحسين	1	.902**	.922**	.905**	.872**	.792**
التركيز على الموظفين		1	.812**	.770**	.683**	.669**
التركيز على العمليات الداخلية			1	.762**	.733**	.766**
التركيز على الزبائن				1	.727**	.757**
التركيز على الأداء المالي					1	.654**
أداء المؤسسات						1

وبالنظر إلى نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (4.7)، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية للتحسين بكل أبعاده مجتمعة (التركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي) وبين أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، وكانت هذه العلاقة إيجابية طردية، بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.792) وهي قيمة ارتباط مرتفعة، تبين أنه كلما كانت جهود التحسين المستمر في المجالات المذكورة مجتمعة مرتفعة كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء هذه المؤسسات.

وبملاحظة أن معامل الارتباط في النموذج مرتفعاً عن (80%) بين بعض المتغيرات، قامت الباحثة بالتأكد من عدم وجود تعددية خطية Multicollinearity مرتفعة، وذلك من خلال اختبار معامل تضخم التباين VIF وكانت النتائج كما يلي:

**جدول 0.1: معامل تضخم التباين لمتغير التركيز على الموظفين**

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
3.382	.296	التركيز على العمليات الداخلية	التركيز على الموظفين
3.242	.308	التركيز على الزبائن	
2.544	.393	التركيز على الأداء المالي	
2.937	.341	أداء المؤسسات	

ويبين الجدول (4.8) السابق، أن معامل VIF لكافة المتغيرات بالعلاقة مع معامل التركيز على الموظفين كانت أقل من (5) وكذلك كانت قيم Tolerance أعلى من (0.1)، وبالتالي فإن شبهة وجود تعددية خطية بين المتغيرات غير حاصلة، وهو ما يظهر كذلك بالجدول التالية (4.9-4.12) كما يلي:

**جدول 0.2: معامل تضخم التباين لمتغير التركيز على العمليات الداخلية**

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF
التركيز على العمليات الداخلية	التركيز على الموظفين	.366	2.733
	التركيز على الزبائن	.272	3.671
	التركيز على الأداء المالي	.419	2.384
	أداء المؤسسات	.395	2.534

**جدول 0.3: معامل تضخم التباين لمتغير التركيز على الزبائن**

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF
التركيز على الزبائن	التركيز على الموظفين	.322	3.107
	التركيز على العمليات الداخلية	.230	4.354
	التركيز على الأداء المالي	.424	2.360
	أداء المؤسسات	.392	2.549

**جدول 0.4: معامل تضخم التباين لمتغير التركيز على الأداء المالي**

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF
التركيز على الأداء المالي	التركيز على الموظفين	.285	3.507
	التركيز على العمليات الداخلية	.246	4.067
	التركيز على الزبائن	.295	3.395
	أداء المؤسسات	.341	2.932

**جدول 0.5: معامل تضخم التباين لمتغير أداء المؤسسات**

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Tolerance	VIF
أداء المؤسسات	التركيز على الموظفين	.284	3.520
	التركيز على العمليات الداخلية	.266	3.759
	التركيز على الزبائن	.314	3.189
	التركيز على الأداء المالي	.392	2.550

وبالنظر إلى هذه النتائج، فإن وجود معامل ارتباط بين بعض المتغيرات أعلى من (80%) والذي يشير إلى وجود تعددية خطية، لا تنطبق عليه جميع شروط التعددية الخطية، فمعظم قيم VIF بين المتغيرات كانت لا تتجاوز (3) وكانت جميعها أقل من (5) وكذلك قيم Tolerance كانت أعلى من (0.1)، وعليه يكون قرار عدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات هو القرار الذي تعتمده الباحثة في دراستها.

ومن النتائج وبشكل منفرد، لوحظ بأن كل المجالات التي يركز عليها التحسين المستمر كانت ترتبط مع مستوى أداء المؤسسات المصرفية، حيث يتبين بأن أعلاها ارتباطاً كان التركيز على الزبائن، والذي بلغ معامل الارتباط بينه وبين أداء المنظمة (0.757)، يليه التركيز على العمليات الداخلية والتي بلغ معامل الارتباط بينها وبين أداء المنظمة (0.766)، يلي ذلك التركيز على الموظفين والذي بلغت قيمته معامل ارتباطه مع أداء المنظمة (0.669)، بينما كان أقلها ارتباطاً هو الأداء المالي والذي بلغ معامل ارتباطه مع أداء المنظمة (0.654).

ولتوضيح العلاقة بشكل أكبر وتبيان مستوى واتجاه تأثير التحسين المستمر بمجالاته على أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار المعياري الخطي Standardized Regression، والذي جاءت نتائجه كما في النموذج المبين في الجدول (4.13):

**جدول 4.13: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي للمتغير المستقل على المتغير التابع**

المتغير المستقل	المتغير التابع	R قيمة	P Value
التحسين المستمر	أداء المؤسسات المصرفية	.792	.001
<b>R- Square value = 0.628</b>			

ومن نموذج الانحدار، يلاحظ أن هناك علاقة طردية بين التحسين المستمر بكل مجالاته التي تم التركيز عليها وبين أداء المؤسسات المصرفية، وهو ما يظهر من خلال قيمة R التي بلغت (0.792) والتي تبين تعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين وفقاً لتفسير الارتباط المبين في الملحق (2) من هذه الدراسة، كما بلغت دلالة هذه العلاقة (0.001) وهي دلالة قوية وأدنى من مستوى الدلالة (0.05).

وبالنظر إلى قيمة R-Square لهذه العلاقة والتي بلغت (0.628)، يمكن القول إن التحسين المستمر بكل المجالات التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة مجتمعة، تفسر التباين والتغيير الحاصل في مستوى أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي بيت لحم والخليل بنسبة هذه القيمة، أي بنسبة (62.8%)، وهو ما يعني أن أي اختلاف وتباين في مستويات أداء المنظمة إيجاباً أو سلباً تعزى (62.8%) من أسبابه لعمليات التحسين المستمر بالتركيز على المجالات المذكورة مجتمعة.

وللتعرف أكثر على هذه العلاقة وتحديد أبرز المجالات في هذه الدراسة، والتي يجب التركيز عليها في عمليات التحسين المستمر، والتي من الممكن التنبؤ بانعكاسها على الأداء المؤسسي اعتماداً على البيانات الحالية، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمجالات التحسين المستمر وعلاقتها بأداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، وكانت النتائج كما في الجدول (4.14):

**جدول 4.14: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي المتعدد لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع**

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	F قيمة	F دلالة	قيمة Beta	قيمة t	P Value
التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين					.061	.573	.568
التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية	أداء المؤسسات	.792	54.463	.001	.399	4.262	.000
التحسين المستمر بالتركيز على الزبائن	المصرفية				.386	4.170	.000
التحسين المستمر بالتركيز على الأداء المالي					.061	.718	.474

ومن الجدول (4.14)، يتبين أن قيمة F المحسوبة لعلاقة التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي مجتمعة كانت (54.463)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية (4) والتي تبلغ (2.436)، ومن خلال ما تقدم باختبار العلاقات التي بين أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع، ووجود هذه العلاقات، إلا أن الجدول يوضح أن هذه الأبعاد ليست جميعها تكون مؤثرة بشكل منفرد على أداء المؤسسات المصرفية، حين تبين النتائج أن الأبعاد التي تؤثر بشكل منفرد على الأداء هي التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية، حيث كانت قيمة t المحسوبة لتأثير هذا المجال منفرداً (4.262) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبدلالة قوية بلغت (0.000)، ويمكن القول بأن التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية ومن خلال رفع مستواه بمقدار وحدة واحدة يؤثر على أداء المؤسسات المصرفية بمقدار قيمة Beta له والتي تبلغ (33.9%).

كما تبين النتائج أن التحسين المستمر بالتركيز على الزبائن يؤثر بشكل منفرد على أداء المؤسسات المالية، وقد بلغت قيمة t المحسوبة لهذا المجال (4.170) هي أعلى من القيمة الجدولية (1.96)، ومن خلال قيمة Beta لهذا المجال فإن أن زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التركيز على الزبائن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات المصرفية بنسبة قيمة Beta الخاصة به أي بنسبة (38.6%).

أما مجال التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين، فقد أثبتت النتائج عدم وجود تأثير بشكل منفرد لعلاقة المجال المذكور على أداء المؤسسات المصرفية، وهو ما تظهره قيمة t المحسوبة التي بلغت (0.573) وهي أقل بدرجة كبيرة من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، كذلك مجال التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية بشكل منفرد، فإن علاقته لا تعطي تأثير على الأداء المؤسسي إذا ما تم التركيز عليه منفرداً، وهو ما تبينه قيمة t المحسوبة والتي بلغت (0.718) وكانت أقل من القيمة الجدولية.

مما سبق؛ يمكن لإدارة المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم من التنبؤ بمستوى الأداء المؤسسي لهذه المؤسسات بناءً على المعطيات المتعلقة بعملية التحسين المستمر بالتركيز على المجالات التي تمت دراستها في هذه الدراسة، وذلك من خلال نتائج علاقة الانحدار التي تم كشفها والوصول إليها، وبالتالي بناء معادلة انحدار كما يلي:

$$\text{أداء المنظمة (المتوقع)} = \text{Beta المعيارية الثابتة (0.771)} + (0.399 \times \text{التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية}) + (0.386 \times \text{التحسين المستمر بالتركيز على الزبائن}) + \text{خطأ التنبؤ.}$$

ومن خلال المعادلة السابقة، يمكن لإدارة المؤسسات المصرفية التنبؤ بمستوى التحسين على أدائها اعتماداً على ما تقدم من بيانات تبيّر تأثير كل من التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية، وبالتركيز على الزبائن بهذا الأداء، وهو ما لا ينفى علاقة المجالات الأخرى بعملية التحسين، ولكن بشرط أن يكون التركيز عليها جميعاً وليس في مجال دون مجال آخر.

■ **السؤال الرابع للدراسة:** هل هناك فروق عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التحسين المستمر بمجالات (التركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي) تعزى إلى المعلومات الديموغرافية للمبحوثين وهي: عمر المصرف، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

وللوصول إلى إجابة هذا السؤال، تم تقسيمه إلى ثلاثة أسئلة فرعية كما يلي:

1. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التحسين المستمر (بمجال التركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي) تعزى إلى عمر المصرف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance وذلك لقياس الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التحسين المستمر التي تعزى إلى عمر المصرف، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.15) التالي:

جدول 4.150: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الجوهرية حول واقع التحسين المستمر وفقاً لعمر المصرف

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	P value
التحسين المستمر بالتركز على الموظفين	بين المجموعات	.613	4	.153	.458	.767
	داخل المجموعات	37.499	112	.335		
	<b>المجموع</b>	<b>38.111</b>	<b>116</b>			
التحسين المستمر بالتركز على العمليات الداخلية	بين المجموعات	.213	4	.053	.113	.978
	داخل المجموعات	52.607	112	.470		
	<b>المجموع</b>	<b>52.820</b>	<b>116</b>			
التحسين المستمر بالتركز على الزبائن	بين المجموعات	1.265	4	.316	.792	.533
	داخل المجموعات	44.727	112	.399		
	<b>المجموع</b>	<b>45.992</b>	<b>116</b>			
التحسين المستمر بالتركز على الأداء المالي	بين المجموعات	2.151	4	.538	1.472	.215
	داخل المجموعات	40.925	112	.365		
	<b>المجموع</b>	<b>43.076</b>	<b>116</b>			
الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر	بين المجموعات	.628	4	.157	.491	.742
	داخل المجموعات	35.783	112	.319		
	<b>المجموع</b>	<b>36.410</b>	<b>116</b>			

ومن خلال ما يوضحه الجدول (4.15) من نتائج، فإنه لا يوجد أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المقبول (0.05) في واقع التحسين المستمر بالتركيز على مجالات: الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي، ترجع إلى مدى عمر المصرف، فقد بلغت قيمة F المحسوبة للدرجة

الكلية لواقع التحسين المستمر (0.491) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية (4) والتي تبلغ (2.436) وبالتالي فإن دلالة هذه الفروق كانت أعلى من (0.05) حيث بلغت (0.742)، وهو ما يعني توافقاً لدى مجتمع الدراسة في إجاباتهم حول واقع عملية التحسين المستمر بكل المجالات بغض النظر عن عدد سنوات تأسيس المصارف التي يعملون بها.

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التحسين المستمر بمجالات (التركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي) تعزى إلى سنوات عمل المبحوثين في المصارف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance وذلك لقياس الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التحسين المستمر التي تعزى إلى سنوات عمل المبحوثين في المصرف، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.16) التالي:

**جدول 4.10: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الجوهرية حول واقع التحسين المستمر وفقاً لسنوات الخبرة**

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	P value
التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين	بين المجموعات	2.113	4	.528	1.643	.168
	داخل المجموعات	35.999	112	.321		
	<b>المجموع</b>	<b>38.111</b>	<b>116</b>			
التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.976	4	.494	1.088	.366
	داخل المجموعات	50.845	112	.454		
	<b>المجموع</b>	<b>52.820</b>	<b>116</b>			
بين المجموعات	1.122	4	.281	.700	.593	

P value	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
		.401	112	44.870	داخل المجموعات	التحسين المستمر بالتركز على الزبائن
			<b>116</b>	<b>45.992</b>	<b>المجموع</b>	
		.473	4	1.892	بين المجموعات	
.280	1.286	.368	112	41.184	داخل المجموعات	التحسين المستمر بالتركز على الأداء المالي
			<b>116</b>	<b>43.076</b>	<b>المجموع</b>	
		.376	4	1.506	بين المجموعات	
.311	1.208	.312	112	34.905	داخل المجموعات	الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر
			<b>116</b>	<b>36.410</b>	<b>المجموع</b>	

يوضح الجدول (4.16)، عدم وجود فروق جوهرية في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة حول واقع التحسين المستمر بكل مجالاته تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة F المحسوبة لهذه الفروق في الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر (1.208) وهي أدنى من قيمتها الجدولية (2.436) عند درجة حرية (4) وبالتالي فإن جميع العاملين في المصارف يتفقون على واقع التحسين المستمر بكل مجالات بصرف النظر عن عدد سنوات عملهم في هذه المصارف.

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة حول واقع التحسين المستمر بمجالات (التركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي) تعزى إلى المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance

وذلك لقياس الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع التحسين المستمر التي تعزى إلى المؤهل

العلمي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4.17):

**جدول 4.10: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الجوهرية حول واقع التحسين المستمر وفقاً للمؤهل**

العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	P value
التحسين المستمر بالتركز على الموظفين	بين المجموعات	2.113	3	.034	.102	.959
	داخل المجموعات	35.999	113	.336		
	<b>المجموع</b>	<b>38.111</b>	<b>116</b>			
التحسين المستمر بالتركز على العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.976	3	.139	.301	.825
	داخل المجموعات	50.845	113	.464		
	<b>المجموع</b>	<b>52.820</b>	<b>116</b>			
التحسين المستمر بالتركز على الزبائن	بين المجموعات	1.122	3	.027	.066	.978
	داخل المجموعات	44.870	113	.406		
	<b>المجموع</b>	<b>45.992</b>	<b>116</b>			
التحسين المستمر بالتركز على الأداء المالي	بين المجموعات	1.892	3	.081	.214	.886
	داخل المجموعات	41.184	113	.379		
	<b>المجموع</b>	<b>43.076</b>	<b>116</b>			
الدرجة الكلية لواقع التحسين المستمر	بين المجموعات	1.506	3	.024	.075	.974
	داخل المجموعات	34.905	113	.322		
	<b>المجموع</b>	<b>36.410</b>	<b>116</b>			

كذلك الأمر بالنسبة للفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي، فقد بينت النتائج في الجدول (4.17) السابق، عدم وجود مثل هذه الفروق في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة حول واقع التحسين المستمر بكل مجالاته، وهو ما يعني توافق مجتمع الدراسة على هذا الواقع بكل أبعاده رغم وجود اختلاف في المستويات العلمية والمؤهلات العلمية لهم.

وبالنظر إلى إجابات الأسئلة الفرعية السابقة، يمكن الحكم على أنه لا تؤثر البيانات الديموغرافية (عمر المصرف، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في إجابات مجتمع الدراسة واتفاقهم حول واقع التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي، وأن مجتمع الدراسة كان متوافقاً في إجاباته حول هذا الواقع.

## الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات

### 5.1 مقدمة

في هذا الفصل من الدراسة، سيتم إجراء تلخيص لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، مع التعليق على هذه النتائج اعتماداً على ما جاءت به الدراسات السابقة العربية والأجنبية حول محاورها، مع التأكيد على ضرورة أن تصل النتائج إلى تحقيق أهداف الدراسة التي تم رسمها وتحديدها في الفصل الأول من هذه الدراسة.

### 5.2 مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

فيما يأتي أبرز النتائج التي تم الوصول إليها في أسئلة الدراسة:

#### ■ خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

من خلال الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، تم الوصول إلى النتائج التالية:

1. إن واقع التحسين المستمر في المؤسسات المصرفية بشكل عام في مدينتي الخليل وبيت لحم جاء

بدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبة استجابة المبحوثين على هذه الدرجة (73.4%)، وهو الأمر

الذي اختلف مع دراسة عبدلي (2018) التي أظهرت وجود درجة متوسطة من خطوات التحسين

المستمر، والتي أجريت في كلية من كليات إحدى الجامعات الجزائرية.

2. أظهرت النتائج أيضاً أن أعلى استجابة لدى مجتمع الدراسة كانت تجاه واقع التحسين المستمر

بالتركيز على الجانب المالي في المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغت

درجة الاستجابة تجاه هذا المجال (77.0%)، وهو ما يعكس اهتمام هذه المؤسسات بالأداء المالي دوناً عن غيره من المجالات.

3. أقل المجالات استجابة كان واقع التحسين المستمر بالتركيز على العاملين والذي جاء بدرجة استجابة مرتفعة بلغت (70.0%)، ليعكس حاجة كبيرة للاهتمام بالموظفين والعاملين خلال عمليات التحسين المستمر التي تقول بها هذه المؤسسات.

4. وفي مجال التركيز على الموظفين، أظهرت النتائج أن مستوى إشراك الموظفين في تحديد الأهداف الاستراتيجية على مستوى البنك كان بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (63.6%)، كما بينت النتائج أن (47.0%) من المجتمع يجدون بأن الإدارة تقوم بإطلاع الموظفين على الملاحظات التي يتلقاها البنك من الزبائن بدرجة متوسطة.

5. كما أظهرت النتائج أن مستوى مشاركة الموظفين في تحديد أساليب تحقيق الأهداف في البنك كان متوسطاً حيث بلغت نسبة الدرجة التي تقيس هذا المستوى (67.6%)، وهي متوسطة. 6. من حيث واقع التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية، فقد كانت استجابة مجتمع الدراسة حوله مرتفعة، وبلغت نسبة هذه الاستجابة (74.6%).

7. بينت النتائج أن هناك موافقة نحو اهتمام البنك بتطوير الأفكار الإبداعية لما ينعكس على التحسين المستمر للخدمات المصرفية فيه، وكانت الاستجابة على ذلك بدرجة مرتفعة بلغت (71.8%)، غير أن (40.2%) من المبحوثين يجدون بأن هذا الاهتمام كان متوسطاً أو معدوماً، كذلك يرى (35.9%) منهم أن تبني البنك لأساليب إبداعية تمكنه من التخلص من هدر الوقت كان متوسطاً أو بدرجة منخفضة.

8. وبالتركيز على زبائن المؤسسات المصرفية، لوحظ أن واقع التحسين المستمر كان مرتفعاً بدرجة استجابة بلغت (72.2%).

9. أظهرت النتائج حرصاً كبيراً لدى المصارف على تقديم الخدمات المصرفية بجودة تفوق توقعاتهم، غير أن (43.6%) من مجتمع الدراسة يجدون بأن هذا الحرص كان متوسطاً إلى ضعيف في بعض الأحيان، كذلك الأمر تجاه حرص البنك على تعظيم رضا الزبائن من خلال عمليات التحسين المستمرة، والتي وجد (40.2%) من مجتمع الدراسة بأن هذا الحرص متوسط إلى ضعيف في كثير من الأحيان.

#### ■ خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة:

من خلال الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، تم الوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن مستوى أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم وفقاً لإجابات مجتمع الدراسة كان بدرجة مرتفعة، وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسطات إجابات مجتمع الدراسة حول هذه الدرجة (73.4%).

2. أظهرت النتائج أن هناك موافقة كبيرة تجاه تحقيق البنوك لنمو مناسب في الإيرادات، وقد جاءت هذه الموافقة بوزن نسبي مرتفع بلغ (78.0%).

3. من خلال النتائج يتبين بأن مستوى تحقيق المصارف لولاء كبير من الموظفين كان مرتفعاً بنسبة (70.2%)، غير أن (44.4%) من مجتمع الدراسة يجدون بأن هذا الولاء كان متوسطاً إلى ضعيف.

## ■ خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة:

من خلال الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، تم الوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي، وبين أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة محمد (2021) التي أظهرت وجود علاقة بين التحسين المستمر وبين التميز في أداء العاملين، وكذلك دراسة عبدلي (2018) التي أظهرت وجود علاقة بين خطوات التحسين المستمر وأداء المورد البشري، ودراسة Beyhan (2019) et al. التي بينت وجود علاقة بين التحسين المستمر وبين الابتكار، وبينت أن التحسين المستمر يدخل في علاقة وسيط كامل بين الابتكار والأداء المالي وكذلك دراسة Lizarelli et al. (2021) التي بينت وجود علاقة إيجابية لممارسات التحسين المستمر على أداء الابتكار.

2. أظهرت النتائج أن جميع المجالات التي يتم التركيز عليها في عملية التحسين المستمر تدخل بعلاقة إيجابية مع أداء المؤسسات المصرفية، وكانت أقوى هذه المجالات ارتباطاً بأداء المؤسسات المصرفية هو مجال التركيز على الزبائن، والذي بلغت درجة ارتباطه بأداء المؤسسات المصرفية (75.7%)، فيما كان أقلها قوة في الارتباط التركيز على الأداء المالي والذي بلغ ارتباطه بالأداء المؤسسي (65.4%).

3. بينت النتائج أن التحسين المستمر بالتركيز على مجالات: الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، الأداء المالي، مجتمعة، له ارتباط قوي بأداء هذه المؤسسات، حيث بلغت قوة هذا الارتباط (79.2%) وهي نسبة مرتفعة.

4. كذلك أظهرت النتائج أن التحسين المستمر على هذه المجالات مجتمعة يفسر التباين الحاصل في أداء هذه المؤسسات بنسبة (62.8%) وهي نسبة مرتفعة تمثل قيمة R-Square للعلاقة بين المتغيرات، بمعنى أن أسباب التغير الحاصل في مستوى أداء هذه المؤسسات، يعد (62.8%) منها للتحسين المستمر على مجالات الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي بشكل جمعي، وهو ما يتشابه ونتائج دراسة صفوت والسلنتي (2023) التي أظهرت وجود تأثير للتحسين المستمر على إبداع الموظف وجودة أداء الخدمة.

5. أظهرت النتائج أيضاً أنه وبشكل منفرد، فإن التركيز على الموظفين وعلى الأداء المالي لا يؤثران على أداء المؤسسات المصرفية، وأنه لحدوث هذا التأثير لا بد من التحسين المستمر على كل المجالات الأخرى بالتوالي مع هذين المجالين، فقد بينت النتائج لتأثير هذين المجالين أن قيم  $t$  المحسوبة لهما في نموذج الانحدار كانت أقل من القيمة الجدولية.

6. أما مجالي العمليات الداخلية والزبائن، فقد بينت نتائج نموذج الانحدار أن التركيز عليهما بشكل منفرد في عمليات التحسين المستمر تعطي نتائج إيجابية، حيث يؤثر التركيز على العمليات الداخلية بنسبة (39.9%) من التحسين على الأداء المؤسسي بشكل منفرد، فيما يؤثر التركيز على الزبائن بنسبة (38.6%) من التحسين على الأداء المؤسسي كذلك بشكل منفرد.

## ■ خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة:

من خلال الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة، تم الوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للبيانات الديموغرافية المتمثلة بـ عمر المصرف، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي لمجتمع الدراسة، على متوسطات إجابات المجتمع حول واقع التحسين المستمر بالتركيز على الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي لهذه المؤسسات، وهو ما يعني توافقاً لدى مجتمع الدراسة حول هذا الواقع بصرف النظر عن الاختلافات الديموغرافية فيما بينهم.

### 5.3 أهم الاستنتاجات

اعتماداً على النتائج السابقة لإجابات أسئلة الدراسة، يمكن تحديد عدد من الاستنتاجات فيما يلي:

1. ترتبط إجراءات التحسين المستمر بالتركيز على العاملين، العمليات الداخلية، الزبائن والأداء المالي، بعلاقة إيجابية وطردية مع مستويات أداء المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم، فكلما كانت إجراءات التحسين المستمر أكبر لدى هذه المؤسسات، كلما انعكس ذلك إيجاباً على الأداء لديها.
2. إن الاهتمام بالتحسين المستمر تركيزاً على الزبائن، له علاقة كبيرة وإيجابية مع أداء المؤسسات المصرفية، فإذا ما أرادت هذه المؤسسات الوصول بمستويات أدائها إلى درجات مرتفعة لا بد لها من تحسين العمليات والإجراءات التي تصب في مصلحة الزبائن.

3. بشكل عام، فإن المؤسسات المصرفية ملزمة بالتركيز على كل المجالات المتمثلة ب: العاملين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي في إجراءاتها للتحسين المستمر، حيث أن التحسين المستمر في هذه المجالات يفسر التغيرات في الأداء المؤسسي بما لا يقل عن (62.0%).
4. إذا قامت هذه المؤسسات بالتركيز بشكل منفرد على الأداء المالي أو على الموظفين لديها، فإن ذلك لن يعطيها ما تتطلع إليه على مستوى الأداء فيها، على عكس اهتمامها بالزبائن والعمليات الداخلية.
5. تتميز المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم بمستويات مرتفعة من إجراءات التحسين المستمر في كل المجالات، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى إجراءات تمكنها من رفع مستويات قدرتها على خفض التكاليف وخفض الأخطاء التشغيلية، إضافة إلى جعل عملياتها أكثر أمناً، إلى جانب سعيها الدائم إلى جذب الزبائن.
6. رغم أن المؤسسات المصرفية تأخذ على عاتقها الاهتمام بكل أبعاد التحسين المستمر، إلا أنه يؤخذ عليها الاهتمام بشكل أكبر بالتركيز على الأداء المالي لها، وهو ما يكون في بعض الأحيان على حساب الأبعاد الأخرى كالتركيز على الموظفين والزبائن.
7. إن مستوى قيام المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم بإشراك العاملين لديها كان متوسطاً وهو ما يظهر في مستويات إشراكهم في تحديد ورسم الأهداف الاستراتيجية على مستوى البنك ككل، وكذلك اطلاعهم على ملاحظات الزبائن.

8. هناك اهتمام لدى المصارف بالأفكار الإبداعية وتطويرها والاستفادة منها، غير أن هذا الاهتمام بحاجة إلى تعزيز وتفعيل بشكل أكبر على أرض الواقع، بتبني هذه الأفكار وتقنياتها لمصلحة العمل.
9. تحرص المصارف على تقديم خدماتها بالجودة المطلوبة، غير أنها مطالبة بشكل مستمر بتحسين هذه الخدمات بجودة تفوق توقعات الزبائن.
10. إن المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم لديها مستويات جيدة من ولاء موظفيها، إلا أن هذه المستويات بحاجة إلى التعزيز بشكل أكبر.
11. تتميز المؤسسات المصرفية في مدينتي الخليل وبيت لحم بإحرازها لمستويات أداء مرتفعة، حيث أن هذه المصارف وعلى الصعيد المالي تحقق نمواً كبيراً وتجنّي إيرادات مرتفعة.

#### 5.4 التوصيات

اعتماداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبناءً على ما خلصت إليه من استنتاجات، تقترح الباحثة عدة توصيات كما يلي:

1. تعزيز إجراءات التحسين المستمر في كل المجالات وخاصة فيما يتعلق بالزبائن من حيث الابتكار وخفض سعر المنتجات المصرفية ورفع جودتها، مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز على جميع الأبعاد سوياً: الموظفين، العمليات الداخلية، الزبائن، والأداء المالي.
2. أن تقوم الإدارات العليا في المؤسسات المصرفية برفع مستويات مشاركة العاملين لديها، خاصة مشاركتهم في إجراءات التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

3. رفع الاهتمام بالأفكار الإبداعية في العمل وتبنيها والعمل على دمجها في مصلحة العمل.
4. إعطاء العاملين دوراً أكبر فيما يتعلق بالتغذية العكسية فيما يخص احتياجات الزبائن وملاحظاتهم حول الخدمات المقدمة وجودتها.
5. أن تقوم المؤسسات المصرفية بتفعيل العمل التشاركي بما يخدم مصلحة العمل ويؤدي إلى تحسين العمليات وتقديم الخدمات بالجودة التي تفوق توقعات الزبائن.

## المراجع:

### المراجع العربية:

أبو شعبان، عصام (2018). دور القطاع المصرفي في تمويل قطاع الإسكان الفلسطيني "الواقع والتحديات"، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة.

اشتيوي، محمد (2018). مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3(10)، ص 15-35.

ال حمود، سعد (2019). التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقها في كليات جامعة المجمعة. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد 20. الصفحات 623-660.

بكر، نادية (2016). مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات (بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر). المجلة العربية للإدارة، 36(1)، ص 239-260.

بن جازية، تركية (2019). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المنتجات الكهروكيميائية سوقر-تيارت، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

بن خرناجي، لينة، قرزیز، محمود (2021). التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوعرييج. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8(1)، ص 143-164.

جبر، عامر (2013). دور اللجنة الوطنية لمكافحة غسل الأموال في الحد من ظاهرة غسل الأموال في القطاع المصرفي الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، كلية التنمية الريفية المستدامة.

حافظ، عبد الناصر، عباس، حسين وليد (2013). التحسين المستمر: كمسار لإدارة وظائف المنظمة، عمان: دار الغيداء للنشر والتوزيع.

حامد، متون (2019). أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي (دراسة على عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم- السودان)، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

حمدان، خولة، عبد الكاظم، أثير، سعد، سيف (2020). أثر قياس وتحليل تكاليف الجودة على التحسين المستمر بحق تطبيقي في المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية في الفرات الأوسط، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 15(52)، ص 52-74.

خالد، أحمد (2018). أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(2)، ص 414-429.

خان، أسامة، باقادر، صالح (2022). ملاءمة تطبيق أداة كايزن في التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، وتعظيم الإنجاز. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 6(19)، ص 56-71.

خلفي، معاذ، باحوش، أيمن (2021). تقييم الأداء المالي للمؤسسات المالية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

خنجر، لارا، يعقوب، فيحاء (2018). أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(44)، ص 33-55.

داود، غسان، خليل، علياء، داود، فضيلة (2015). دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في التحسين المستمر دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليتي القانون والإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 15(33)، ص 19-45.

درويش، محمود. (2018). **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

سلطة النقد الفلسطينية (2022). **حقائق وأرقام**، تم الاسترجاع من الموقع:

<https://www.pma.ps/Portals/0/Users/002/02/2/About%20PMA/Fact%20Sheet/Fact%20Sheet-arabic%2025-5-2022.pdf?ver=2022-05-25-120823-983>.

السميري، نور الدين (2014). دور القطاع المصرفي في تعزيز المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأراضي الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين.

صفوت، أحمد، السلنتي، لمياء (2023). إبداع الموظف كمتغير وسيط بين التحسين المستمر (كايزن) وجودة أداء الخدمة دراسة تطبيقية على العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالدقهلية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المادية والتجارية*، 4(1)، ص 1033-1095.

طنينه، فهد (2017). أثر الرقابة الداخلية على الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، كلية إدارة الأعمال.

الطيبي، محمد، أبو سمرة، محمود. (2019). *مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين*. عمان: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبدلي، عبلة (2018). أثر استخدام استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف المسيلة- ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.

عودة، سيف (2011). دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، رام الله، سلطة النقد الفلسطينية.

عيسى، إيهاب، عبد الرؤوف، طارق. (2017). *المقاييس والاختبارات - التصميم - الإعداد - التنظيم*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

فروانه، معتز (2014). تحليل مدى قدرة القطاع المصرفي الفلسطيني على جذب المدخرات وتأثيرها على التنمية الاقتصادية 1995-2012، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.

الفروخ، فايز (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، عمان، دار جليس الزمان.

قويدري، خديجة، عبد الرزاق، آمنة (2021). دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-المسيلة-، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كاتب، كنزة (2020). دور استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) في تطوير جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة المنظمة الاستشفائية الخاصة الأمير-. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

محمد، حسين (2021). التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين (دراسة ميدانية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، 12(1)، ص 521-551.

مولاتي، عبير، وآخرون (2019). النسب المالية كمؤشر لتحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة سربال ذ.م.م- الوادي، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشهيد حمة لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ناصر، محمد، جواد، كاظم (2021). تأثير التحسين المستمر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تحليلية في وزارة النقل والمواصلات. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 130، ص 10-29.

نجم، تقي (2019). تأثير اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 59، ص 87-109.

هرباجي، حمزة (2020). أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف-، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

Beyhan Yasar, N., Sezen, B., & Karakadilar, I. S. (2019). Mediating effect of continuous improvement on the relationship between innovation and financial performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 893-907.

Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management decision*, 43(5), 761-771.

Brajer-Marczak, R. (2014). Employee engagement in continuous improvement of processes. *Management*, 18(2), 88-103.

Cardenas-Cristancho, D., Monticolo, D., Muller, L., & Lhoste, P. (2021, May). Continuous Improvement process model: A Knowledge Management

approach. **In CIGI-QUALITA2021-Conference Internationale de Génie Industriel-QUALITA.**

Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, 295((2)), 295-336.

Dumitrescu, C., Dumitrache, M. (2011). The impact of Lean Six Sigma on the overall results of companies. **Economia. Seria Management**, 14(2), 535-544.

Galeazzo, A., Furlan, A., & Vinelli, A. (2021). The role of employees' participation and managers' authority on continuous improvement and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, 41(13), 34-64.

Gomes, J., & Romão, M. (2014, February). Advantages and limitations of performance measurement tools: The balanced scorecard. **In 7th IADIS Information Systems 2014 Conference (IS 2014).**

Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. **International Journal of Construction Management**, 19(2), 162-177.

Khan, S. A., Kaviani, M. A., Galli, B. J., & Ishtiaq, P. (2019). Application of continuous improvement techniques to improve organization performance: A case study. **International Journal of Lean Six Sigma.**

Koval, O., Nabareseh, S., Chromjakova, F., & Marciniak, R. (2018). Can continuous improvement lead to satisfied customers? Evidence from the services industry. **The TQM Journal.**

Lizarelli, F. L., de Toledo, J. C., & Alliprandini, D. H. (2021). Relationship between continuous improvement and innovation performance: an empirical study in Brazilian manufacturing companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, 32(9-10), 981-1004.

Mora, J. (2014). Continuous Improvement Strategy. **European Scientific Journal**, 10(1), 117-126.

Pimentel, J. (2010). **A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis**. *USM R & D*, 18((2)), 109-112.

Pineno, C. J. (2007). The business school strategy: continuous improvement by implementing the balanced scorecard. **Research in Higher Education Journal**, 1(68), 77.

Rose, A., et al. (2011, January). **Lean manufacturing best practices in SMEs**. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur, Malaysia.

Van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement—the moderating effect of a common improvement method. **Production Planning & Control**, 32(2), 132-144.

Wickramasinghe, G. L. D., & Wickramasinghe, V. (2016). Effects of continuous improvement on shop-floor employees' job performance in lean production: the role of lean duration. **Research Journal of Textile and Apparel**.

Wijayanti, T. C., Setini, M., Darma, D. C., Purwadi, P., & Alka, P. R. (2020). Connectivity continuous improvement program and employee

performance. **International Review of Management and Marketing**, 10(1), 54.

Yella, G. N., & Atem, T. I. (2007). **Continuous Quality Improvement: Implementation and Sustainability. Institution for Innovation.** Sweden, Malardalens Hogskola.

Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D. (2016). The effect of continuous improvement capacity on the relationship between of corporate social performance and business performance in maritime transport in Singapore. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, 95, 62-75.

الملاحق:

ملحق رقم (1): قائمة أسماء المحكمين للاستبانة

الدولة	المؤسسة	التخصص	الاسم
العراق	جامعة الموصل	إدارة الأعمال	د. آلاء العاني
الجزائر	المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي	إدارة الأعمال	د. حيزية زايد
العراق	الجامعة المستنصرية	التسويق	د. ظافر شبر
العراق	جامعة البيان	إدارة استراتيجية	د. أياد التميمي
المغرب	جامعة أكادير	إدارة الأعمال	د. الحسين الرامي
فلسطين	جامعة فلسطين التقنية	إدارة الأعمال	د. أمال الحيلة

ملحق رقم (2): تفسير معامل  $R^2$  المعتمدة في الدراسة

فيما يلي مفتاح تفسير قيم  $R^2$  المتعمد في الدراسة وذلك اعتماداً على (Chin 1998):

No	R-Square Value	Interpretation
1.	$0.19 \leq R^2 < 0.333$	Weak
2.	$0.333 \leq R^2 < 0.67$	Moderate
3.	$0.67 \leq R^2$	Strong

ملحق رقم (3): النسخة النهائية للاستبيان



كلية الدراسات العليا  
برنامج إدارة الأعمال

علاقة التحسين المستمر بأداء المؤسسات المصرفية في فلسطين

The Relationship between Continuous Improvement and the Performance of the Banking  
Institutions in Palestine

إعداد:

مرام عبد الرحمن محمود أبوفضة

إشراف:

د. يوسف أبوفارة

## الاستبيان

يهدف هذا البحث إلى فهم تبني ممارسات التحسين المستمر والكفاءة في القطاع المصرفية. يرجى ملاحظة أن المعلومات المقدمة سيتم التعامل معها بمنتهى السرية وهي للأغراض الأكاديمية فقط. ستكون مشاركتك الصادقة في هذا الاستطلاع موضع تقدير كبير. الرجاء الإجابة أدناه بوضع علامة (√) وفقاً لذلك.

### القسم الأول. التفاصيل الشخصي

1. منذ متى تأسس المصرف؟

- ( ) أقل من 5 سنوات  
( ) 5 إلى 10 سنوات  
( ) 10 إلى 15 سنة  
( ) 15 إلى 20 سنة  
( ) أكثر من 20 سنة

2. منذ متى وأنت تعمل في المصرف؟

- ( ) أقل من 5 سنوات  
( ) 5 إلى 10 سنوات  
( ) 10 إلى 15 سنة  
( ) 15 إلى 20 سنة  
( ) أكثر من 20 سنة

3. الدرجة العلمية؟

- ( ) دبلوم  
( ) بكالوريوس  
( ) ماجستير  
( ) دكتوراه

### القسم الثاني: ممارسات التحسين المستمر

أجب عن الأسئلة بوضع علامة (√) وفقاً للمقياس أدناه

1. إلى حد صغير جداً 2. إلى حد صغير 3. إلى حد متوسط 4. إلى حد كبير 5. إلى حد كبير جداً.

### 1. التحسين المستمر بالتركيز على موظفي البنك

#	الفقرات	1	2	3	4	5
1	يهتم البنك بترسيخ ثقافة التحسين المستمر لدى الموظفين.					
2	يؤكد البنك لموظفيه أن تحقيق الجوده في تقديم خدماته المصرفيه مسؤوليه الجميع.					
3	يهتم البنك بالتحسين المستمر لأسلوب تأدية الموظفين لمهامهم وواجباتهم الوظيفية.					

					4	يحرص البنك على تعزيز التعاون بين الإدارات ضمن مستويات الادارية المختلفة.
					5	يتم إشراك الموظفين في تحديد الاهداف الاستراتيجية على مستوى البنك.
					6	يتم إشراك الموظفين في تحديد الاهداف على مستوى وظائفهم.
					7	يتم إشراك الموظفين في تحديد اساليب تحقيق كل هدف.
					8	يحرص البنك على تنفيذ دورات تدريبية للموظفين كلما لزم الامر.
					9	يهتم البنك بتدريب الموظفين في مجال الجودة والتحسين المستمر.
					10	يحرص البنك على التحسين المستمر للأداء الوظيفي من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
					11	يركز البنك على تنمية مهارات وقدرات الموظفين المرتبطة بأعمالهم ومهامهم الوظيفية.
					12	يشجع البنك الموظفين على اجراء عمليات تقييم ذاتي لأدائهم كأسلوب فاعل للتحسين المستمر لهذا الأداء.
					13	يحفز البنك الموظفين على تحديد الصعوبات التي تواجههم في العمل مع تحديد سبل علاجها.
					14	يحفز البنك الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين جوده الخدمات المقدمة للزبائن.
					15	يتم اطلاع الموظفين على الملاحظات (التغذية العكسية) التي يتلقاها البنك من الزبائن.
					16	يسمح البنك لموظفيه بإجراء تغييرات تساعد في تحسين جوده خدماته.

## 2. التحسين المستمر بالتركيز على العمليات الداخلية.

#	الفقرات	1	2	3	4	5
1	يهتم البنك بتحقيق التحسين المستمر لكل عملياته المصرفية.					
2	يعتمد البنك أساليب إبداعية تمكنه من استخدام موارده المتاحة بأقصى طاقة ممكنة.					
3	يتبنى البنك أساليب إبداعية تمكنه التخلص من هدر الوقت.					
4	يحرص البنك على التحسين المستمر لإجراءات العمل.					
5	يحرص البنك على التحسين المستمر للعمليات المصرفية بحيث تقدم للزبائن بسلاسة دون تعقيدات.					
6	يهتم البنك بالتحسين المستمر للعمليات التسويقية لضمان استقطاب الدائم للزبائن.					
7	يحرص البنك على تحقيق التميز في خدماته من خلال عمليات التحسين المستمر.					
8	يسعى البنك الى توفير خدماته المصرفية للزبائن بأقل تكاليف ممكنه دون تأثر مستوى الجودة					
9	يهتم البنك بتعزيز جودة خدماته دون زيادة في الاسعار مقابل ذلك.					
10	يحرص البنك على تحديث المعرفة المرتبطة بأنشطته المصرفية.					
11	يهتم البنك بتطوير الافكار الإبداعية بما يعكس على التحسين المستمر لخدماته المصرفية.					
12	يعزز البنك استخدام الأساليب / الأدوات التي تحقق التحسين المستمر لخدماته المصرفية.					
13	يحرص البنك على التحسين المستمر لعمليات المصرفية الالكترونية التي يوفرها للزبائن.					
14	يهتم البنك بتحسين مستوى المرونة لدى الموظفين بحيث يقدمون خدمات مصرفية متنوعة للزبائن.					

## 3. التحسين المستمر بالتركيز على الزبائن

#	الفقرات	1	2	3	4	5
1	يبنى البنك خطاً فاعلة تضمن استقطاب المزيد من الزبائن.					
2	يبنى البنك خطاً فاعلة تضمن المحافظة على زبائنه الحاليين.					
3	يهتم البنك بالتحسين المستمر لجودة خدماته للمحافظة على الزبائن (الحاليين والمرتقبين).					
4	يتعرف البنك على الحاجات المتجددة للزبائن لتلبيتها بأفضل جودة.					
5	يهتم البنك بكل شكوى تصله من الزبائن.					
6	يضع البنك حلولاً ناجحة للشكاوى التي تصله من الزبائن.					

7						يحرص البنك على تقديم خدماته المصرفية للزبائن بمستوى جودة يفوق توقعاتهم.
8						يعالج البنك أي لحظة خلل في خدماته المصرفية المقدمة للزبائن خلال وقت قصير.
9						يحرص البنك على تعظيم رضا الزبائن من خلال عمليات التحسين المستمر لخدماته.
10						يحرص البنك على تعظيم ولاء الزبائن من خلال عمليات التحسين المستمر لخدماته.

#### 4. التحسين المستمر بالتركيز على الجانب المالي

#	الفقرات	1	2	3	4	5
1	يحرص البنك على تحديث استراتيجيته المالية.					
2	يوظف البنك موارده المالية باعتماد أساليب متجددة تحقق أرباحاً فوق المألوف.					
3	يحرص البنك على التحسين المستمر لإيراداته المالية.					
4	يهتم البنك بالتحسين المستمر لمؤشراتته المالية المستخدمة في تقييم أدائه المالي.					
5	يعتمد البنك أسساً واضحة تضمن دقة صرف أي مبلغ.					
6	يحرص البنك على شفافية مجالات الصرف المتعددة.					
7	يلتزم البنك بالإفصاح عن إيراداته المختلفة.					
8	يحرص البنك على تحسين أساليب الصرف للتخلص من المصاريف الزائدة غير الضرورية.					
9	يهتم البنك بالتحسين المستمر لنموذ الموازنة المالية المستقبلية.					
10	يحرص البنك على التحسين المستمر لأساليب تدقيق الميزانية العمومية.					
11	يعتمد البنك مؤشرات أداء متنوعة في إعداد تقاريره المالية.					
12	يحرص البنك على تحقيق أرباح تتناسب مع حجم رأس المال المستثمر.					
13	يحسن البنك سياساته المالية لتحقيق زيادة في التدفقات النقدية.					

#### القسم الثالث: الاداء

بالإشارة إلى أداء البنك خلال السنوات الخمس الأخيرة، فإن هذا البنك تمكن من:

#	الفقرات	1	2	3	4	5
1	تحقيق عوائد مالية مناسبة.					
2	تحقيق نمو مناسب في الإيرادات.					
3	تحقيق نمو مناسب في الأرباح.					
4	الوصول إلى حصة سوقية تنسجم مع خطط البنك.					
5	تلبية حاجات الزبائن عبر التحسين المستمر للخدمات المصرفية المقدمة لهم.					
6	استقطاب موظفين مؤهلين جدد قادرين على تحقيق أهداف البنك.					
7	المحافظة على الموظفين المؤهلين القدامى.					
8	تطبيق المعايير والمواصفات العالمية في تحسين الخدمات المصرفية.					
9	الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا الحديثة في تنفيذ الأعمال المصرفية.					
10	تحقيق النجاح في إنجاز أهدافه الاستراتيجية.					
11	تحقيق النجاح في تطبيقات المصرفية الالكترونية.					
12	بناء سمعة جيدة في أوساط الزبائن.					
13	بناء سمعة جيدة للبنك في المجتمع.					
14	الانخراط في البرامج الخضراء للمحافظة على سلامة البيئة والموارد.					
15	تحقيق رضا الزبائن.					

						تحقيق ولاء الزبائن	16
						زيادة الانتاجية على مستوى البنك.	17
						زيادة الانتاجية على مستوى كل فرد.	18
						تحقيق رضا الموظفين.	19
						تحقيق ولاء الموظفين.	20

شكرا جزيلاً لحسن تعاونك

#### ملحق رقم (4): القطاع المصرفي الفلسطيني (لمحة عامة)

يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات وأكثرها تأثيراً في الاقتصاد الحديث، حيث تساهم في تكوين إجمالي القيمة المضافة للاقتصاد، ولكن هذا الدور يختلف من دولة لأخرى، بحيث يعتمد على درجة التطور والتحديث القطاع المصرفي، وفاعلية دوره وعمق ارتباطاته بالاقتصاد الحقيقي، لذلك تعتمد معظم الدول النامية ومن بينها فلسطين بشكل مباشر على القطاع المصرفي لتمويل التنمية وتوفير السيولة اللازمة للأنشطة المختلفة كمكون رئيسي في فلسطين، وللنظام المالي للقطاع المصرفي الفلسطيني أهمية خاصة للنشاط الاقتصادي، وتبينت هذه الأهمية في إعادة فتح وترخيص البنك العربي العامل في فلسطين قبل حرب حزيران 1967، وإنشاء وترخيص بنوك محلية (وطنية) جديدة، في حين أن المؤسسات الأخرى ليست جزءاً من الهيكل المالي لفلسطين، مثل بورصة فلسطين التي تأسست في نهاية عام 1997 التي اقتصرَت أنشطتها على عدد قليل جداً من الشركات المدرجة وتداول الأسهم، ومؤخراً بدأت التداول في بعض السندات (عودة، 2011).

ويضيف السمييري (2014) أن البنوك تعدّ من أهم القطاعات الاقتصادية في أي مجتمع، وتلعب دوراً حيوياً كوسيط مالي بين المدخرين والمستثمرين، كما تعدّ من العوامل الرئيسية في تفعيل الطلب على الخدمات المصرفية والتمويلية، مما يتيح لفلسطين الاستفادة منها اقتصادياً بشكل أفضل.

#### مراحل تطور القطاع المصرفي الفلسطيني:

لقد تطوّر القطاع المصرفي الفلسطيني خلال فترات زمنية مختلفة، ووفق ما أشار إليه أبو شعبان (2018) وسلطة النقد الفلسطينية (2022)، قد تم تقسيم مراحل تطور القطاع المصرفي في فلسطين

بحسب حقبة التاريخة ما قبل النكبة، ومن النكبة إلى النكسة، ومن بعد النكسة حتى اتفاقية أوسلو، ومن قيام السلطة الفلسطينية حتى عام 2018، وأخيراً في عام 2022م، وهي على النحو الآتي:

- **فترة ما قبل 1948م:** كان من أشهر البنوك في هذه الفترة البنك العربي، الذي تأسس في مدينة القدس عام 1930 على يد رجل الأعمال الفلسطيني عبد الحميد شومان، وانتشر بعد ذلك البنك في جميع أنحاء المدن الفلسطينية، وتواجد في فلسطين بنوكاً أجنبية مثل البنك العثماني وباركليز البريطاني.

- **الفترة من 1948م إلى 1967م:** خلال هذه الفترة، لوحظ أن البنوك تخضع للقوانين والأنظمة الأردنية وخضعت لرقابة البنك المركزي الأردني، وتكونت من (8) بنوك لها (32) فرعاً، وهي العربي والعقاري العربي، وبنك القاهرة عمان، بنك العثماني (جريندلز)، وبنك الأردن، والأهلي الأردني، وإنترا(المشرق)، وبنك البريطاني للشرق الأوسط.

- **بين عامي 1967م و1993م:** اتبعت البنوك الفلسطينية السياسات الاقتصادية والنقدية والمصرفية الإسرائيلية لقمع كل محاولات الاستقلال في الأراضي الفلسطينية، وقد كان عدد البنوك الإسرائيلية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة (6) بنوك لها 39 فرعاً في جميع أنحاء فلسطين.

- **بين 1994م و2018م:** نمت الصناعة المصرفية بشكل ملحوظ خلال هذه الفترة بفضل اتفاقية أوسلو وبرتوكول اريس، حيث بلغ عدد الفروع والمكاتب (57) فرعاً في عام 1995م، وارتفع إلى (21) بنكاً عام 2000 وكان حينها هناك (106) وفرعاً ومكتباً، وفي عام 2005 بلغ عدد (20) بنكاً، و(139) فرعاً ومكتباً، وفي عام 2013 بلغ عدد (17) بنكاً و(237) فرعاً ومكتباً، وفي عام

2016 انخفض عدد البنوك إلى (15) بنكاً، وفي عام 2018 بلغت عدد البنوك (14) و(355) فرعاً.

- عام 2020م: انخفض عدد البنوك إلى (13) بنكاً، منها (7) بنوك محلية (4: بنوك تجارية و3: إسلامية) و(6) بنوك أجنبية (5: بنوك أردنية وواحدة مصرية)، فالبنوك المحلية هي بنك فلسطين (1960م) وبنك الاستثمار الفلسطيني (1995م)، والبنك الإسلامي العربي (1996م)، والبنك الإسلامي الفلسطيني (1997م)، وبنك القدس (1995م) والبنك الوطني (2006م)، ومصرف الصفا (2016م)، بينما البنوك الوافدة فهي بنك القاهرة عمان (1986م)، والبنك العربي (1994م)، وبنك الأردن (1994م)، والبنك العقاري المصري العربي (1994م) والبنك الأهلي الأردني (1995م)، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل (1955م).

### البنوك العاملة في القطاع المصرفي الفلسطيني من حيث جنسيتها ونوعها:

#### من حيث جنسيتها:

يتكون القطاع المصرفي الفلسطيني من بنوك محلية وأجنبية، تُعرف البنوك المحلية بـبنوك فلسطينية المنشأ- بأنها من أصل فلسطيني ومقرها في فلسطين، وتبلغ (23-50%) منذ إنشاء سلطة النقد الفلسطينية في عام 1994، بينما البنوك الوافدة-الأجنبية- فهي التي مركزها خارج فلسطين وتعمل في فلسطين بموجب قوانين ومعاهدات قد سمحت ترخيص عملها في الأراضي الفلسطينية، ووفق عمل في عام 2022م (13) بنكاً محلي ووافد (أبو شعبان، 2018؛ سلطة النقد الفلسطينية، 2022).

## من حيث نوعها:

تُصنف البنوك في فلسطين من حيث نوعها، إلى بنوك إسلامية وبنوك تجارية، وفيما يلي مفهوم وآلية عملها وعددها في فلسطين (فروانة، 2014؛ جبر 2013؛ سلطة النقد الفلسطينية، 2022).

- **البنوك الإسلامية:** هي التي تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية في أعمالها وأنشطتها الاستثمارية، وتقدم خدمات مثل قبول الودائع وصراف الأموال، وعددها في فلسطين (3) بنكاً، وهي: البنك الإسلامي العربي، والبنك الإسلامي الفلسطيني، ومصرف الصفا.
- **البنوك التجارية:** وهي التي يُلبى فيه عرض المال بالطلب عليها، وهي مؤسسات اقتصادية متخصصة في إدارة الأموال مثل الودائع وإدارة القروض وصراف العملات، وعددها في فلسطين (10) بنكاً، وهي: بنك فلسطين، وبنك الاستثمار الفلسطيني، وبنك القدس، والبنك الوطني، وبنك القاهرة عمان، والبنك العربي، وبنك الأردن، والبنك العقاري المصري، والبنك الأهلي الأردني وبنك الإسكان للتجارة والتمويل.