

## قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز

### إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين

#### دراسة ميدانية - CPA, BNA, BBA

*Measuring the extent adopt of commercial banks operating in Algeria the pillars of total quality management from the employees' Point of View; a field of study « CPA, BNA, BBA »*

مصطفى طويطي	أحمد علماوي	عبد اللطيف أولاد حيمودة*
مخبر التطبيقات الكمية والنوعية، جامعة غرداية، الجزائر Kaizen1982@gmail.com	مخبر التنمية الإدارية، جامعة غرداية، الجزائر Ahmed.almaoui@univ-ghardaia.dz	مخبر التطبيقات الكمية والنوعية، جامعة غرداية، الجزائر ouladhaimouda@univ-ghardaia.dz

تاريخ النشر: 2020/06/18

تاريخ القبول: 2020/04/11

تاريخ الاستلام: 2020/02/14

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين، ولمعالجة الإشكالية الرئيسية وإثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة قمنا بدراسة ميدانية على مستوى كل من بنوك "CPA, BNA, BBA"، حيث تم تصميم استبيان يتضمن عبارات تقيس مدى تبني البنوك محل الدراسة لركائز إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في "التركيز على العميل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة"، ووجه الاستبيان إلى 189 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتمثلت أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي: "البنوك محل الدراسة تعمل على متابعة شكاوي العملاء وتسعى إلى تقديم الحلول الفورية لهم، الهدف من برامج التدريب التي تقوم بها البنوك محل الدراسة هو من أجل تحسين جودة منتجاتهم المصرفية، البنوك محل الدراسة لا تعمل على قياس جودة الأداء في جميع الأقسام، إدارة البنوك محل الدراسة تعتمد على برنامج يقلل ويشكل مستمر من الأخطاء الحسابية، مما يساهم بدوره في تحقيق الكفاءة الإدارية".

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ تركيز على العميل؛ تدريب وتأهيل العاملين؛ بنوك تجارية.

تصنيف JEL: G21، M12، M53.

\* المؤلف المرسل

## Abstract:

This study aimed to measure the extent adopt of commercial banks operating in Algeria the pillars of total quality management from the employees' point of view, and to address the main problem and prove the validity or not of the study hypotheses we conducted a field study approach at the banks of "CPA, BNA, BBA", where a survey was designed to include Phrases that measure the extent adopt of banks case study the pillars of total quality management, represented by, "based customer, staff training and qualification, focus on improving banking operations, the ability to measure the service performance quality in delivery", and the survey was delivered to a randomly sample of 189 employees, The most important results were: « The case study banks are take care of customer complaints and seek to provide the immediate solutions to them, the goal of the training programs carried out by the banks is to improve their banking products quality, the banks do not measure the Performance quality in all departments, the management of the banks depends on program that continuously reduces accounting errors, which is contributes to the management efficiency achievement ».

**Keywords:** Total quality management; Based Customer; Training and Qualification Employees; Commercial Banks.

**Jel Classification Codes:** G21, M12, M53.

## مقدمة

تعيش الإدارة المصرفية اليوم عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد الوقت الراهن تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها، لذا تجد الإدارة المصرفية نفسها من وقت لآخر أمام العديد من التحديات أهمها "ازدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، التطور التكنولوجي السريع، الانفتاح الاقتصادي العالمي، زيادة وعي العملاء وقدرتهم على التميز في جودة الخدمة المقدمة لهم، فضلا عن التحديات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والسياسية"، هذه التحديات جميعها جعلت إدارة المصارف تسعى إلى تغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه هذه المصارف من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة الراهنة من أجل التكيف معها، فإدارة الجودة الشاملة هي إحدى الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الإرشادية والفلسفية التي يمكن لأي إدارة مصرف الأخذ بها من أجل الارتقاء بأداء هذه المصارف.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الموالية:

ما مدى اعتماد وتبني إدارات البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة لركائز إدارة الجودة الشاملة؟  
من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الموالية:

لا يوجد هناك توجه للبنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة في تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة من حيث "التركيز على العميل، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة".

من خلال هذه الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات الفرعية الموالية:

1. الفرضية العدمية الأولى: لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة التركيز على العميل وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛
2. الفرضية العدمية الثانية: لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة تدريب وتأهيل العاملين وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛
3. الفرضية العدمية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة تحسين العمليات المصرفية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛
4. الفرضية العدمية الرابعة: لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة القدرة على قياس جودة الأداء وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

لمعالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة على فرضية الدراسة سيتم التطرق إلى المحاور الموالية:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- أهداف إدارة الجودة الشاملة؛
- تقييم آراء موظفي البنوك قيد الدراسة لمدى اعتماد وتبني إدارات البنوك لركائز إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية CPA, BNA, BBA".

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعريفات مفهوم إدارة الجودة الشاملة باختلاف وجهات نظر الباحثين والمتخصصين، بحيث لا يوجد تعريف موحد لها، ومن بين ما ذكر من تعريفات نورد الآتي منها:

- يعرفها "Edward Deming" على أنها: "إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته" (عشاوي، 2005، صفحة 24)؛
- يعرف "جوران J.Juran" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة" (النصر، 2008، صفحة 65)؛
- يعرف "Philip Crosby، 1986" إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمراً ممكناً" (Robert fey, 1998, p. 31)؛
- يعرفها "Josef Jablonski, 1991" بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: (الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل)" (Mizuno, 1990, p. 08)؛
- يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي تتكون منها وهي كالآتي:
- **إدارة:** تعني أن الجودة يمكن إدارتها عن طريق "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات"، وتوفير الموارد اللازمة؛
- **الجودة:** تعني المطابقة لمتطلبات الزبون وتوقعاته (جودة، 2006، صفحة 23)؛
- **الشاملة:** تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في كل خطوات ومراحل العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له (سالم، 2015، صفحة 28).

### أهداف إدارة الجودة الشاملة

- يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:
- المحافظة على مستوى معين لجودة المنتجات، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة؛

- أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع منتجاتها بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك؛
- أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات المستهلك؛
- السعي باستمرار إلى تخفيض تكاليف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع (نبوية، 2009، صفحة 25)؛
- تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم؛
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم السلع والخدمات والارتقاء إلى المستويات العالية المتعارف عليها؛
- تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة؛
- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين (عشاوي، 2005، صفحة 515).

### تقييم آراء موظفي البنوك قيد الدراسة لمدى اعتماد وتبني إدارات البنوك لركائز إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية CPA, BNA, BBA"

سنحاول من خلال هذا المحور تقييم آراء موظفي البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة لمدى تبني إدارات البنوك لركائز إدارة الجودة الشاملة من خلال إتباع الخطوات الموالية.

**تحديد ركائز إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة:**

بناء على العديد من الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها توصلنا إلى أن هناك مقاربات متعددة في تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة، سنركز في هذه الدراسة على العناصر المالية "التركيز على العميل، تدريب وتأهيل العاملين، تحسين العمليات المصرفية، جودة الأداء في تقديم الخدمة المصرفية"، حيث أن هذه العناصر تم التركيز عليها وتكييفها بناء على خصوصية إنتاج الخدمة المصرفية التي تتطلب التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد، هذا ما يؤدي إلى أن فلسفة الجودة يجب أن تتعلق بكل من:

- العميل (التركيز على العميل)؛
- مقدم الخدمة (تدريب وتأهيل العاملين)؛

• المنتج المصرفي (تحسين العمليات المصرفية)؛

• طريقة وكيفية تقديم الخدمة المصرفية (جودة الأداء في تقديم الخدمة المصرفية).

### مجتمع وعينة الدراسة:

مع صعوبة إجراء دراسة مسحية شاملة على كافة موظفي البنوك قيد الدراسة والذي يمثل مجتمع الدراسة، اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الموظفين يمثلون كل موظفي البنوك قيد الدراسة، فقد تم تحديدها بإحدى الطرق الإحصائية الشهيرة، ونظرا لعدم معرفة حجم المجتمع فقد فرضنا أن نسبة تواجد خصائص المجتمع في العينة المراد حسابها هو  $(P=0.5)$  والخطأ المسموح به  $7\%$  بمستوى الثقة المطلوبة  $95\%$  والتي يقابلها  $Z=1.96$  (التوزيع الطبيعي لبيانات العينة)، وللحصول على حجم العينة المعقول لتحقيق الهدف المرجو من الدراسة تم تطبيق العلاقة التالية:

$$n = \frac{z^2 \cdot P(1 - P)}{e^2} \leftrightarrow n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{(0.07)^2} = 196$$

فقد تم توزيع هذا العدد (196 إستبانة) على موظفي البنوك قيد الدراسة وتم اختيارهم بصورة عشوائية، من طرف كل من "المديريات العامة لكل من (البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك البركة الجزائري)، بالإضافة إلى الوكالات التجارية التابعة لهذه البنوك على مستوى كل من ولايتي "غارداية، ورقلة"، فقد تم جمع 189 استبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة أي ما يعادل نسبة  $96.42\%$  وهذا راجع لسبب عدم استرجاع الاستبيانات الباقية من طرف الموظفين، وقد تم تحليل النتائج بناء على العدد (189 استبانة) كلها صالحة للتحليل.

### أداة جمع البيانات:

من أجل تقييم آراء موظفي البنوك قيد الدراسة لمدى اعتماد وتبني إدارات البنوك لركائز إدارة الجودة الشاملة فقد قام الباحثين بتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة موجه إلى عينة من موظفي البنوك قيد الدراسة، حيث اشتمل الاستبيان ما يلي:

\* الجزء الأول: يمثل مجموعة من المتغيرات الشخصية التي تساعد على وصف عينة الدراسة؛

\* أما الجزء الثاني من الاستبيان يمثل عبارات المتغيرات المستقلة التي تتعلق بركائز إدارة الجودة الشاملة، المعتمدة في الدراسة، حيث ضمت (23 عبارة) درجت حسب مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما).

▪ اختبار معامل الثبات الخاص بطريقة كرونباخ ألفا "Cronobach Alpha"

نوضح من خلال الجدول رقم (1) استخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا "Cronobach Alpha"

كمعامل للثبات كما يشار إليه أيضا على أنه مقياس للاتساق الداخلي " Internal Consistency".

### جدول (1)

نتائج "Cronobach Alpha" لعبارات الاستبانة الموزعة على الموظفين

الثبات	عدد العبارات	مجال العبارات	البعد
0.613	3	3-1	التركيز على العميل
0.907	8	11-4	تدريب وتأهيل العاملين
0.859	8	19-12	التركيز على تحسين العمليات المصرفية
0.912	4	23-20	القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة
0.822	23	23-1	الركائز الكلية لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ "Cronobach Alpha" قد تجاوزت الحد الأدنى للقبول (0.6) بالنسبة لكل بعد، وبالتالي فهي قيم ذات دلالة إحصائية عالية تشير إلى علاقة ثبات وترابط عالي بين عبارات الاستبيان.

تحليل نتائج ركائز إدارة الجودة الشاملة بناء على إجابات عينة الدراسة مع اختبار

الفروض:

سنحاول تحليل نتائج ركائز إدارة الجودة الشاملة بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة.

1. ركيزة التركيز على العميل: تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة والمتعلقة بمحور ركيزة التركيز على العميل، والجدول الموالي يبين نتائج التحليل.

### جدول (2)

تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور التركيز على العميل

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
تقوم إدارة البنك بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات العميل.	11	19	25	119	15	3,57	0,990	
تقوم إدارة البنك بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول الفورية لهم.	4	18	17	115	35	3,86	0,891	
ينظر العاملون بالبنك إلى بعضهم البعض كعملاء داخليين.	9	34	74	65	7	3,14	0,908	
المؤشرات الكلية لمحور التركيز على العميل							3,523	0,698

### المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

يشير الجدول (2) أن أعلى متوسط حسابي (3.86) كان للعبارة التي تنص على "تقوم إدارة البنك بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول الفورية لهم"، وبانحراف معياري قدره (0.891)، في المقابل فإن أقل متوسط حسابي (3.14) والذي كان للعبارة التي تنص على "ينظر العاملون بالبنك إلى بعضهم البعض كعملاء داخليين"، وبانحراف معياري قدره (0.908)، هذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقة على أن البنك يعمل على متابعة شكاوي العملاء ويسعى إلى تقديم الحلول الفورية لهم، وهو ما يعتبر مؤشر إيجابي للبنك هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن أغلبية المستجوبين محايدون من حيث أن العاملون داخل البنك ينظرون إلى بعضهم البعض كعملاء داخليين ما يعني أنه هناك مشكل من هذا الجانب ينبغي على البنوك قيد الدراسة أخذه بعين الاعتبار من أجل معالجته.

- اختبار الفرضية العدمية الأولى: سنقوم باختبار هذه الفرضية التي تمت صياغتها كالتالي: "لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة التركيز على العميل وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة".

### جدول (3)

مختلف المؤشرات لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص ركيزة التركيز على العميل

الركيزة	عدد المستجوبين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
التركيز على العميل	189	3.5238	0.6988	0.050	10.305	188	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من الجدول (3) أن متوسط البعد الذي يحدد مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة التركيز على العميل وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة يساوي (3.52) أكبر من متوسط القياس المستخدم "test value=3"، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة -sig(2-tailed)=0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم =0.05، أي أن الفروق عند درجة ثقة 95% معنوية، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على أنه "توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة التركيز على العميل وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة".

2. ركيزة تدريب وتأهيل العاملين: نوضح من خلال الجدول (4) نتائج التحليل لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة الخاصة بالموظفين والمتعلقة بمحور ركيزة تدريب وتأهيل العاملين.

جدول (4)

تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور تدريب وتأهيل العاملين

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	
1,136	3,71	46	89	22	22	10	يوجد لدى البنك خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية	
1,085	3,86	52	98	8	22	9	تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية للعاملين تتجز وفق خطط مرسومة	
1,093	3,62	38	85	27	32	7	يتم عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين بأساليب التعامل مع العميل الداخلي "الموظفون داخل البنك" والعميل الخارجي	
0,936	3,95	52	101	14	19	3	تهدف برامج التدريب للتأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المصرفية	
1,048	3,78	44	92	22	25	6	تهدف برامج التدريب إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عال من الجودة	
0,962	3,75	35	99	26	25	4	يتم إعادة تدريب العاملين على الأساليب التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة	
1,056	3,25	21	65	49	47	7	تتوجه إدارة البنك نحو التدريب كفرق عمل وليس كأفراد	
1,023	3,56	27	92	34	31	5	تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف إلى تعريف العاملين في جميع المستويات بأهمية الجودة وأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال	
0,8131	3,6845	المؤشرات الكلية لمحور تدريب وتأهيل العاملين						

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

يبين الجدول (4) أن أعلى متوسط حسابي (3.95) كان للعبارة التي تنص على "تهدف برامج التدريب للتأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المصرفية"، وبانحراف معياري قدره (0.936)، في المقابل فإن أقل متوسط حسابي (3.25) كان للعبارة التي تنص على "تتوجه إدارة

البنك نحو التدريب كفرق عمل وليس كأفراد" وبانحراف معياري قدره (1.056)، هذا ما يدل على أن أغلبية المستجوبين موافقون على أن الهدف من برامج التدريب هو تأكيد الجودة في الخدمات المصرفية، ما يعني أنه على البنوك قيد الدراسة بأن تسعى دائما إلى تكثيف برامج التدريب من أجل تحسين جودة منتجاتها التي بدورها تعمل على تحقيق رضا العملاء، لأنه هناك علاقة قوية بين التدريب والجودة، كما نرى من جهة أخرى أن أغلب المستجوبين محايدون من حيث اعتبار أن "إدارة البنك تتوجه نحو التدريب كفرق عمل وليس كأفراد"، هذا ما ينعكس سلبا على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل البنك، لأن من بين أهم متطلبات تطبيق هذا المفهوم هو تشكيل فرق عمل، لهذا ينبغي على البنوك قيد الدراسة مراعاة هذا الجانب بشيء من الجدية.

- اختبار الفرضية العدمية الثانية: سنقوم باختبار هذه الفرضية التي تمت صياغتها كالتالي:  
"لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة تدريب وتأهيل العاملين وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة".

#### جدول (5)

مختلف المؤشرات لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص ركيزة تدريب وتأهيل العاملين

الركيزة	عدد المستجوبين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
تدريب وتأهيل العاملين	189	3.68	0.813	0.591	11.573	188	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من الجدول (5) أن متوسط البعد الذي يحدد مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة تدريب وتأهيل العاملين وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة يساوي (3.68) أكبر من متوسط القياس المستخدم "test value=3"، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة -sig(2-tailed)=0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم =0.05، أي أن الفروق عند درجة ثقة 95% معنوية، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على أنه "توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة تدريب وتأهيل العاملين وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة".

3. ركيزة التركيز على تحسين العمليات المصرفية: سنبين من خلال الجدول (6) نتائج

التحليل لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة الخاصة بالموظفين

والمتعلقة بمحور ركيزة التركيز على تحسين العمليات المصرفية.

جدول (6)

تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور التركيز على تحسين العمليات المصرفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
1,010	2,97	8	48	79	35	19	يعتمد البنك على برنامج لإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة والتي لا تضيف أي قيمة لنوعية الخدمة
0,959	3,68	24	116	19	23	7	يعتمد البنك برنامجا لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة
1,091	3,37	28	68	49	35	9	يملك البنك أساليب قياس متطورة تمكنه من الحكم على متانة المركز المالي للمقترض
0,953	3,38	14	84	55	31	5	تعتمد إدارة البنك على برنامج للتخفيف من إجراءات السحب والإيداع
0,973	3,59	23	98	37	25	6	تعتمد إدارة البنك على خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعلومة من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة
0,881	3,92	43	108	26	5	7	تعتمد إدارة البنك برنامجا للتقليل وبشكل مستمر من الأخطاء الحسابية
0,971	3,40	14	88	54	23	10	تسعى إدارة البنك إلى التخفيض في تكلفة العمليات المصرفية المتنوعة
0,901	3,78	24	128	13	19	5	تقوم الإدارة والعاملين بإجراءات وقائية وتصحيح فوري للأخطاء
0,687	3,509	المؤشرات الكلية لمحور التركيز على تحسين العمليات المصرفية					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

يبين الجدول (6) أن أعلى متوسط حسابي (3.92) كان للعبارة التي تنص على "تعتمد إدارة البنك برنامجا للتقليل وبشكل مستمر من الأخطاء الحسابية"، وبانحراف معياري قدره (0.881)، في المقابل فإن أقل متوسط حسابي (2.97) كان للعبارة التي تنص على "يعتمد البنك على برنامج لإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة والتي لا تضيف أي قيمة لنوعية الخدمة" وبانحراف معياري قدره (1.010)، هذا ما يدل على أن أغلبية المستجوبين موافقون على أن إدارة البنك تعتمد على برنامج يقلل وبشكل مستمر من الأخطاء الحسابية، ما يساهم بدوره في تحقيق الكفاءة الإدارية التي تؤدي بدورها إلى التذئنة من التكاليف، في المقابل نجد أن أغلبية

أفراد العينة محايدون من حيث اعتبار أن البنك يعتمد على برنامج لإلغاء الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة للعمل ونوعية الخدمة، ما يعني أنه يجب على البنوك قيد الدراسة أن تعمل على إيجاد حلول لهذا المشكل من أجل تقادي الإنفاق على أنشطة غير ملزم بها.

- اختبار الفرضية العدمية الثالثة: سنقوم باختبار هذه الفرضية التي تمت صياغتها كالتالي: "لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة تحسين العمليات المصرفية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة".

#### جدول (7)

مختلف المؤشرات لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص ركيزة تحسين العمليات المصرفية

الركيزة	عدد المستجوبين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
تحسين العمليات المصرفية	189	3.509	0.687	0.049	10.200	188	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من الجدول (7) أن متوسط البعد الذي يحدد مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة تحسين العمليات المصرفية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة يساوي (3.509) أكبر من متوسط القياس المستخدم "test value=3"، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة -sig(2-tailed)=0.000 أقل من مستوى المعنوية المستخدم =0.05، أي أن الفروق عند درجة ثقة 95% معنوية، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على أنه "توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة تحسين العمليات المصرفية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة".

4. ركيزة القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة: سنوضح من خلال الجدول (8) نتائج التحليل لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة والمتعلقة بمحور ركيزة القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

### جدول (8)

تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
تقوم الإدارة بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام	9	38	49	71	22	3,30	1,066	
تعتمد الإدارة على المخططات والمؤشرات المالية لقياس ومراقبة الجودة	4	45	41	88	11	3,32	0,959	
تعتمد الإدارة في البنك على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة الجودة في تقديم الخدمة	7	21	59	86	16	3,44	0,907	
تقوم الإدارة بمراجعة الإحصائيات المستخدمة لقياس جودة الأداء للتأكد من أنها ما زالت فعالة لقياس العمليات المستقبلية	8	27	52	82	20	3,41	1,021	
المؤشرات الكلية لمحور قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة							3,3690	0,8807

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

يبين الجدول (8) أن أعلى متوسط حسابي (3.44) كان للعبارة التي تنص على "تعتمد الإدارة في البنك على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة الجودة في تقديم الخدمة"، وبانحراف معياري قدره (0.907)، في المقابل فإن أقل متوسط حسابي (3.30) كان للعبارة التي تنص على "تقوم الإدارة بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام" وبانحراف معياري قدره (1.066)، هذا ما يدل على أن أغلبية المستجوبين موافقون على أن إدارة البنك تعتمد على الأساليب الإحصائية لقياس الجودة في تقديم الخدمة وهذا يعتبر مؤشر إيجابي، لأن الأساليب الإحصائية تساهم في تقديم نتائج دقيقة حول الجودة مما يسهل على البنك في معرفة مستوى جودة خدماته ومحاولة تحسينها أكثر حتى تكون وفق تطلعات عملائه، من جانب آخر نرى أن جل المستجوبين محايدون من حيث اعتبار أن البنك يعمل على قياس جودة الأداء في جميع الأقسام، هذا يعني أنه يجب على البنوك قيد الدراسة أن تعمل على مراقبة وقياس مستوى جودة أداء كل قسم حتى تكون لديها فكرة شاملة حول مستوى جودة الأداء الكلي للبنك من أجل محاولة تحسين مستوى جودة أداء الأقسام التي تعاني من ضعف في أدائها.

- اختبار الفرضية العدمية الرابعة: سنقوم باختبار هذه الفرضية التي تمت صياغتها كالتالي: "لا توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة

على ركيزة القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة".

### جدول (9)

مؤشرات إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص ركيزة القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة

الركيزة	عدد المستجوبين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	احتمال t المحسوب (sig)	معنوية الفروق بدرجة ثقة %95
القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	189	3.369	0.880	0.064	5.761	188	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من الجدول (9) أن متوسط البعد الذي يحدد مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة يساوي (3.369) أكبر من متوسط القياس المستخدم "test value=3"، كما أن قيمة احتمال t المحسوبة  $\text{sig}(2\text{-tailed})=0.000$  أقل من مستوى المعنوية المستخدم  $\mu=0.05$ ، أي أن الفروق عند درجة ثقة 95% معنوية، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على أنه "توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على ركيزة القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة".  
ترتيب ركائز إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية:

بعد استخدامنا لأسلوب الإحصاء الوصفي لاستخراج نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة الخاصة بالموظفين والمتعلقة بمحاور ركائز إدارة الجودة الشاملة، سنبين من خلال الجدول (10) ترتيب أسبقيات هذه الركائز من حيث أهميتها النسبية.

### جدول (10)

ترتيب أسبقيات ركائز إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية لكل ركيزة

الأهمية النسبية للركائز	درجات الموافقة المرجحة						العبارات
	مجموع الترجيحي للدرجات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)	
26.12	696	197	363	75	55	6	1-تدريب وتأهيل العاملين
24.99	666	95	400	117	46	8	2-التركيز على العميل

24.99	666	113	371	123	50	9	3- التركيز على تحسين العمليات المصرفية
23.90	637	86	327	151	66	7	7- القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة
100	2665	المجموع					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (10) حيازة ركيزة "تدريب وتأهيل العاملين" على أعلى أهمية نسبية، إذ بلغت (26.12%)، ثم تليها "ركيزة التركيز على العميل وركيزة التركيز على تحسين العمليات المصرفية" في المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، ما يدل على أن البنوك قيد الدراسة تعمل على تطوير قدرات كفاءاتها وكذلك تهتم بعملائها الداخليين والخارجيين مع التركيز على تحسين عملياتها المصرفية بما يتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إلا أن ركيزة القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة احتلت المرتبة الأخيرة من بين كل الركائز الأخرى، هذا ما يفسر أن هناك اهتمام أقل من طرف البنوك محل الدراسة لهاته الركيزة مقارنة بالركائز الأخرى.

### الخاتمة

خلاصة لهذا البحث توصل الباحثين إلى النتائج الموالية:

- حيازة ركيزة "تدريب وتأهيل العاملين" على أعلى أهمية نسبية، إذ بلغت (26.12%)، ثم تليها "ركيزة التركيز على العميل وركيزة التركيز على تحسين العمليات المصرفية" في المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، ما يدل على أن البنوك قيد الدراسة تعمل على تطوير قدرات كفاءاتها وكذلك تهتم بعملائها الداخليين والخارجيين مع التركيز على تحسين عملياتها المصرفية بما يتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة،
- تبين من وجهة نظر غالبية أفراد العينة أن البنوك محل الدراسة تعمل على متابعة شكاوي العملاء وتسعى إلى تقديم الحلول الفورية لهم، وهو ما يعتبر مؤشر إيجابي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تم التوصل إلى أن العاملين داخل البنك لا ينظرون إلى بعضهم البعض كعملاء داخليين؛
- تبين أن الهدف من برامج التدريب التي تقوم بها البنوك محل الدراسة هو من أجل تحسين جودة منتجاتهم المصرفية، التي بدورها تعمل على تحقيق رضا العملاء، لأنه هناك علاقة قوية بين التدريب والجودة، كما تبين أن إدارة البنوك محل الدراسة تتوجه نحو التدريب

- كأفراد وليس كفرق عمل، هذا ما ينعكس سلبا على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل البنك، لأن من بين أهم متطلبات تطبيق هذا المفهوم هو تشكيل فرق عمل؛
- تبين كذلك أن إدارة البنوك محل الدراسة تعتمد على برنامج يقلل وبشكل مستمر من الأخطاء الحسابية، مما يساهم بدوره في تحقيق الكفاءة الإدارية التي تؤدي بدورها إلى التدنئة من التكاليف؛
- توجد فروق جوهرية تعبر عن مدى اعتماد البنوك التجارية الجزائرية قيد الدراسة على كل من ركائز: "التركيز على العميل، تدريب وتأهيل العاملين، تحسين العمليات المصرفية، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة" وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛
- تبين أن البنوك محل الدراسة لا تعمل على قياس جودة الأداء في جميع الأقسام، هذا ما يؤثر سلبا على جودة الأداء الكلي للبنك.

بناء على هذه النتائج يمكن تقديم بعض المقترحات المتمثلة فيما يلي:

- إعادة النظر فيما يتعلق بطبيعة العلاقات ما بين العاملين داخل البنك، حيث يجب على البنوك محل الدراسة أن تعمل على تحسين هذه العلاقات وجعل العاملين داخل البنك ينظرون إلى بعضهم البعض كعملاء داخليين؛
- محاولة التزام البنوك محل الدراسة بأن تتوجه نحو التدريب كفرق عمل وهذا ما ينعكس إيجابا على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل البنك؛
- على البنوك محل الدراسة أن تعمل على مراقبة وقياس مستوى جودة أداء كل قسم حتى تكون لديها فكرة شاملة حول مستوى جودة الأداء الكلي للبنك؛

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أحمد بن عيشاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء المنظمات الإدارية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة-الجزائر: جامعة قاصدي مرياح.
- أحمد بن عيشاوي. (2013). إدارة الجودة الشاملة-الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عبدالله حسن سالم. (2015). إدارة الجودة الشاملة-معايير (الإيزو)-. عمان، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- عيسي نبوية. (2009). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية-دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري-. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 25. الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان-.
- محفوظ أحمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

مدحت أبو النصر . (2008). *أساسيات إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

### المراجع باللغة الإنجليزية:

Ahmed ben Ishaoui. (2005). Total quality management is an entry point for the development of the performance of management organizations, International Scientific Conference on the Outstanding Performance of Organizations and Governments.

Ahmed ben Ishaoui. (2013). Total quality management - theoretical, applied and regulatory bases in commodity and service institutions, Amman, Jordan: Hamed Publishing and Distribution House.

Abdelah Hassen Salem. (2015). Total Quality Management - ISO Standards. Amman, Jordan: Al-Moataz Publishing and Distribution House.

Issi Nabaouia. (2009). Managing the Total quality of the service institution - studying the status of the Algerian people's loan- .MBA, 25. Algeria:University of Abu Bakar Belkaid-Tlemcen.

Mahfoud Ahmed Joudah. (2006). Total quality management, concepts and applications, Amman, Jordan: Wael Publishing House.

Medhat Abou Alnacer. (2008). The basics of Total quality management. Cairo, Egypt: Al-Fajr Publishing and Distribution House.

### المراجع باللغة الفرنسية:

Mizuno, S. (1990). *La maitrise pleine et entière de la qualité*. Paris, France: édition Economica.

Robert fey, J. m. (1998). *La maitrise de la qualité*. Paris, France: Les édition d'organisation.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال:

أولادحيمودة، ع.، علماوي، أ.، طويطي، م. (2020). قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية- CPA, BNA, BBA، مجلة *دراسات العدد الاقتصادي*، 11(2). ص.323-339.

Abdelatif Ouladhaimouda, Ahmed Almaoui, Mustapha Touaiti. (2020). Measuring the extent adopt of commercial banks operating in Algeria the pillars of total quality management from the employees' point of view; a field of study « CPA, BNA, BBA », *Dirassat Journal Economic Issue*, 11(2). pp.323-339