

## الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة

-دراسة مقارنة بين القطاع البنكي الوطني والقطاع البنكي الأجنبي بولاية سكيكدة-

**The difference between national banks and foreign banks in the application of the concept of total quality - a comparative study between the national banking sector and the foreign banking sector in the Wilayat of Skikda -**

د. طویل یاسمینة<sup>1</sup>

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، touillyassemina@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2019 / 10 / 11 تاريخ القبول: 2019/12/ 04 تاريخ النشر: 2019/12/ 20

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرّف على واقع الجودة الشاملة في القطاع البنكي لولاية سكيكدة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم إعداد إستبيان موجه إلى جميع العاملين في الوكالات البنكية الوطنية والأجنبية الناشطة بمدينة سكيكدة، وكان عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 135 إستبيان من مجموع 176 إستبيان موزع. وبناء عليه توصلت الدراسة إلى أنّ تصورات الباحثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الوطنية جاءت متوسطة؛ في حين تصورات الباحثين في البنوك الأجنبية حول الجودة الشاملة جاءت مرتفعة؛ كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية في مدى تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة، جاءت هذه الفروق لصالح البنوك الأجنبية.

**كلمات مفتاحية:** الجودة الشاملة؛ أبعاد الجودة الشاملة؛ البنوك الوطنية؛ البنوك الأجنبية

**تصنيف JEL :** G21, M11

**Abstract:**

This study aims to identify the reality of total quality in the Skikda banking sector, where the focus has been on comparison between national and foreign banks, achieve this goal, a questionnaire has been prepared for all employees of national and foreign bank branches active in Skikda. 135 questionnaires out of 176 questionnaires distributed. As a result, the study

found that respondents had an average perception of the total quality level in national banks, while respondents from foreign banks had a high perception of total quality; Overall, these differences were favorable to foreign banks.

**Keywords:** total quality, total quality dimensions, national banks, foreign banks

**Jel Classification Codes:** G21, M11

المؤلف المرسل: ياسمينة طويل، الإيميل: [touilyassemina@yahoo.com](mailto:touilyassemina@yahoo.com)

### 1. مقدمة:

حتمية مواكبة القطاع البنكي الجزائري لمتطلبات العصر يفرض عليه الارتقاء بقدراته التنافسية، خاصة أنّ قانون النقد والقرض قد ألغى كل الإحتكارات وفتح مجال المنافسة في القطاع البنكي من أجل ظهور خدمات ذات نوعية رفيعة؛ وإلغاء هذا الإحتكار يظهر من خلال عدم التمييز بين البنوك الوطنية والأجنبية، في الوقت الذي تعدّدت فيه المؤسسات البنكية وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متنوّعة من هذه المؤسسات. وكان لظهور البنوك الأجنبية دور في إبراز عددا من التحديات التي تفرض على البنوك في الجزائر القيام بمجهودات كبيرة من حيث تقديم خدمات ذات خصائص ومواصفات عالية الجودة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة، لهذا كان على البنوك العاملة في الجزائر سواء وطنية أو أجنبية أن تسعى إلى ترسيخ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ورفع كفاءتها وفعاليتها والوصول إلى أهدافها، في الوقت الذي توجد فيه فجوة معرفية في تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث وتطبيقاته من قبل القيادات الإدارية العليا في البنوك الجزائرية، وخاصة إدارات البنوك الوطنية منها فهي تكتفي بتقديم الخدمات فقط دون الحرص على المبادرة بتطويرها.

1.1 إشكالية الدراسة: في ضوء ما تقدم، نطرح إشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما هو الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة حول مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة؟

انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة بأبعادها في البنوك الوطنية العاملة بولاية سكيكدة؟
2. ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة بأبعادها في البنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة؟
3. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة حول مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة؟

## 2.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تطبيق الجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

وتتفرع هذه الفرضية إلى سبعة فرضيات فرعية، وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحسين المستمر في العمليات المصرفية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظم المعلومات بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

- الفرضية الفرعية الرابعة: " لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

- الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

- الفرضية الفرعية السابعة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

3.1 أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من كون أنّ العديد من البنوك الجزائرية لا تزال غير مدركة لأهمية مدخل الجودة الشاملة، فيلاحظ أنّ هناك فجوة بين ما تقدمه البنوك الجزائرية وما تقدمه البنوك العالمية في مجال تقديم الخدمات، إضافة إلى ضعف الجودة التي تقدم بها.

## 4.1 أهداف الدراسة

1. إبراز أهم أبعاد الجودة الشاملة والتي هي أكثر تطبيقا في القطاع البنكي؛
2. التعرف على مستوى تطبيق الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة؛
3. دراسة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية حول مستوى تطبيق الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة حسب طبيعتها (البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة)؛

## 5.1 الدراسات السابقة

دراسة خليل شرفي (2016)، بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور قيم إدارة الجودة الشاملة الجوهرية (التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، المسؤولية الإجتماعية، التحسين المستمر، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، المدخل العملياتي وفرق العمل) والداعمة (التخطيط الإستراتيجي، القيادة، التدريب، المشاركة، التمكين، الإتصال والتحفيز) في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وقد تم توزيع 412 إستبانة على أساتذة هذه الكليات على اختلاف درجاتهم العلمية والمهنية. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها تلك التي تؤكد عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الإلتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء.

دراسة سيدة اسحق تريبو شطة (2015) بعنوان: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف

تناولت الدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف، وهدفت إلى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تؤثر في مستوى الأداء، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن كثير من المنظمات لا تهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يفقدها تميزها وحصتها السوقية، وتوصلت إلى أن التزام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة يحسن الأداء ويحقق الميزة التنافسية ببنك فيصل الإسلامي، وأن التحسين المستمر يعمل على زيادة الإنتاج والأرباح المحققة مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية بالبنك، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق أثر ايجابيا على رضا العاملين.

الفرق بين الدراسة السابقة وبين دراستنا، هو أنّ دراستنا هي دراسة مقارنة تهدف إلى المقارنة بين البنوك الوطنية ونظيرتها الأجنبية العاملة بالجزائر من حيث مستوى الجودة الشاملة.

في حين تتفق معها من حيث تناول الأسس النظرية للجودة الشاملة وأهمية تطبيقها لتطوير أداء العاملين في المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة.

6.1 التعريفات الإجرائية للدراسة: نستعرض المفاهيم والمصطلحات الرئيسية التي تقوم عليها منهجية الدراسة كما يلي:

1.6.1 الجودة الشاملة في البنوك هي " إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعولة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية"<sup>1</sup>. (هدى، 2009 / 2010)

2.6.1 إلزام ودعم الإدارة العليا: هو: "ضمان الالتزام الشخصي للمدير العام وهيكل الإدارة بالمشاركة في تنفيذ النهج المتكامل للجودة الشاملة"<sup>2</sup>. (Andrei)

3.6.1 التحسين المستمر للعمليات المصرفية: "الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل البنك، ويتم ذلك من خلال قيام البنوك بمراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات، وإلغاء دورات العمل الضائعة"<sup>3</sup>. (زكي، 2016)

4.6.1 نظم المعلومات: "تأسيس نظام معلومات للجودة باعتباره أسلوباً منظماً لجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالجودة في المؤسسة، بهدف مساعدة المديرين على اتخاذ القرار."

5.6.1 تدريب العاملين: " عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة"<sup>4</sup>. (عبد الكريم، 2016)

6.6.1 مشاركة العاملين: "تأثير الموارد البشرية في المؤسسة يعتمد على نوع المشاركة المعطاة لهم، فمشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة في عملية الإنتاج تعتبر عنصراً حيوياً في الجهد المبذول لتحقيق جودة عالية"<sup>5</sup>. (MOHIDEEN, VIJAYAVEL, 2014)

7.6.1 تحفيز العاملين: "مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين"<sup>6</sup>. (محمد، بدرية، 2002)

8.6.1 التركيز على العملاء: "تعتمد المؤسسات على عملائها لذا يجب عليهم فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق أهدافهم يحتاج إلى العمل على تجاوز توقعاتهم، ويتحقق ذلك من خلال البحث وفهم جميع الاحتياجات وتوقعات العميل من حيث المنتجات والخدمات وتاريخ التسليم والسعر..."<sup>7</sup>. (Rula, 2017)

## 2. الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية:

1.2 مجتمع وعينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على القطاع البنكي الجزائري وبالضبط الوكالات البنكية الوطنية والأجنبية العاملة بمدينة سكيكدة وهي: البنوك الوطنية (BADR, BDL, BNA, CNEP, CPA) (BEA)، أما البنوك الأجنبية فهي (BNP PARIBAS, ABC, AGB, TRUST, Societe Generale, بنك البركة)، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا في هذه البنوك، والبالغ عددهم 176 عاملا (117 عاملا في البنوك الوطنية، 59 عاملا في البنوك الأجنبية).

أما عينة الدراسة فقد تم استعمال أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع الدراسة، وقد بلغت عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة 135 استبيان (90 استبيان من البنوك الوطنية و45 استبيان من البنوك الأجنبية).

2.2 أداة الدراسة: لقد تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة بواسطة الإستبيان المعد لهذه الغاية، وتضمن 38 فقرة حيث تهدف بمجملها إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد مفهوم الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية. وهي موزعة كما يلي: الفقرات (1-5): تتعلق ببعد التزام ودعم الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة؛ الفقرات (6-10): تتعلق ببعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية؛ الفقرات (11-15): تتعلق ببعد نظم المعلومات؛ الفقرات (16-22): تتعلق ببعد تدريب العاملين؛ الفقرات (23-27): تتعلق ببعد مشاركة العاملين؛ الفقرات (28-32): تتعلق ببعد تحفيز العاملين؛ الفقرات (32-38): تتعلق ببعد التركيز على العملاء؛

ولقد كانت الإجابة على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3.2 ثبات الأداة: لاختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ بتطبيقه على كل بعد من أبعاد الدراسة، ولأبعاد الدراسة ككل، حيث بلغ معامل ألفا (0.952)، وهي نسبة ثبات يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة كونها أكبر من (0.60).

## 4.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل الثبات " مقياس ألفا كرونباخ"، وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مستويات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة ؛
- اختبار (T) (t-test for two independent samples) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق المعنوية في تطبيق كل أبعاد الجودة الشاملة حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)؛

## 3. عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجدول 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الجودة الشاملة تبعا للبنك الذي ينتمون إليه

بنوك أجنبية		بنوك وطنية				نوع البنك		
درجة التطبيق	ترتيب ب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق	ترتيب ب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الجودة الشاملة
مرتفعة	3	0.365	3.711	مرتفعة	1	0.724	3.846	01 التزام ودعم الإدارة العليا
مرتفعة	6	0.424	3.466	متوسطة	3	0.794	3.39	02 التحسين المستمر للعمليات المصرفية
مرتفعة	1	0.471	3.951	مرتفعة	2	0.695	3.52	03 نظم المعلومات
مرتفعة	4	0.617	3.622	متوسطة	5	0.840	3.19	04 تدريب العاملين
مرتفعة	5	0.569	3.54	متوسطة	6	0.934	2.85	05 مشاركة العاملين
متوسطة	7	0.501	3.315	ضعيفة	7	0.985	2.544	06 تحفيز العاملين
مرتفعة	2	0.610	3.72	متوسطة	4	0.892	3.32	07 التركيز على العملاء
مرتفعة		0.350	3.618	متوسطة		0.663	3.239	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول رقم 1 ما يلي:

## 1.3 التزام ودعم الإدارة العليا:

- بالنسبة للبنوك الوطنية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا مرتفعة، فالمتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] حيث قدر بـ (3.846) بانحراف معياري بلغ (0.724)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

- بالنسبة للبنوك الأجنبية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا مرتفعة، المتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] حيث قدر بـ (3.711) بانحراف معياري قدر بـ (0.365)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

## 2.3 التحسين المستمر للعمليات المصرفية:

- البنوك الوطنية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة تطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية متوسطة، حيث يقع المتوسط الحسابي لهذا البعد ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] والذي بلغ

(3.39) بإنحراف معياري (0.794)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

- البنوك الأجنبية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة تطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية مرتفعة، والمتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [4.2-3.4] حيث بلغ (3.466) وانحراف معياري قدّرب (0.424)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب السادس من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

### 3.3 نظم المعلومات:

- البنوك الوطنية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة تطبيق بعد نظم المعلومات مرتفعة والمتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [4.2-3.4] حيث بلغ (3.52) بانحراف معياري قدّرب (0.695)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

- البنوك الأجنبية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة تطبيق بعد نظم المعلومات مرتفعة والمتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [4.2-3.4] حيث بلغ (3.95) بانحراف معياري بلغ (0.471)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

### 4.3 تدريب العاملين:

- البنوك الوطنية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة تطبيق بعد تدريب العاملين متوسطة، والمتوسط الحسابي لهذا البعد جاء ضمن مجال الحياد [3.4-2.6] والذي قد بلغ (3.19) بانحراف معيار قدّرب (0.840)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

- البنوك الأجنبية: درجة تطبيق بعد تدريب العاملين مرتفعة، فالمتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [4.2-3.4] حيث بلغ (3.62)، والانحراف المعياري قدّرب (0.617)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

### 5.3 مشاركة العاملين:

- البنوك الوطنية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة ليس لديهم رأي واضح حول ما إذا تقوم البنوك الوطنية بمشاركة العاملين في مختلف القرارات المتعلقة بالبنك، حيث يقع المتوسط الحسابي لهذا البعد ضمن مجال الحياد [3.4-2.6] فقدّرب (2.85) بانحراف معياري بلغ (0.934)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب السادس من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

- البنوك الأجنبية: درجة تطبيق بعد مشاركة العاملين مرتفعة، فالمتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] حيث بلغ (3.542)، بانحراف معياري (0.569)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

### 6.3 تحفيز العاملين:

- البنوك الوطنية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ إجابات أفراد العينة كانت بعدم الموافقة حول ما إذا تقوم البنوك الوطنية بتحفيّزهم، حيث يقع المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ضمن مجال عدم الموافقة [1.8-2.6] وقد قدر بـ (2.54) وانحراف معياري بلغ (0.985)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب السابع والأخير من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

- البنوك الأجنبية: فأفراد العينة ليس لديهم رأي واضح حول ما إذا كان يتم تحفيز العاملين أم لا، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن المجال [2.6-3.4] حيث بلغ (3.31) ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب السابع والأخير من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

### 7.3 التركيز على العملاء:

- البنوك الوطنية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [2.6-3.4] حيث بلغ (3.32)، فأفراد العينة في البنوك الوطنية ليس لديهم رأي واضح حول ما إذا كانت الإدارة تركز على العملاء، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

- البنوك الأجنبية: درجة تطبيق بعد التركيز على العملاء مرتفعة حيث المتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] فبلغ (3.725)، بانحراف معياري (0.610)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهميّة المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

### 4. اختبار الفرضيات

في هذا الجزء سنقوم بتحليل الفروقات الموجودة بين البنوك الوطنية والأجنبية فيما يتعلق بالجودة الشاملة وأبعادها. وبالتالي الإجابة على الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

ومن أجل الوصول إلى الفروقات بين البنوك الوطنية والأجنبية في الجودة الشاملة وأبعادها، تم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين.

### 1.4 اختبار الفرضيات الفرعية:

1.1.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لدعم والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية".

الجدول 2: الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول دعم التزام الإدارة العليا

مستوى الدلالة Sig	قيمة T-Test	البنوك الأجنبية (45)		البنوك الوطنية (90)		العبارات الخاصة بالتزام ودعم الإدارة العليا
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.115	1.586	0.495	3.93	0.800	4.11	تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك لتحقيقها
0.024	2.279	0.645	3.76	0.718	4.04	تعمل الإدارة العليا على التحقق من تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.
0.599	0.527	0.570	3.64	0.890	3.71	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات.
0.126	1.538	0.786	3.53	0.909	3.78	تحرص الإدارة العليا على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.465	0.733-	0.596	3.69	0.982	3.59	تخصص الإدارة العليا للبنك الإمكانيات البشرية والمالية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
0.151	1.445	0.365	3,711	0.724	3.846	البعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول بعد دعم والتزام الإدارة العليا حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي) حيث بلغت قيمة  $t$  (1.445) عند مستوى دلالة (0.151) وهو أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لدعم والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

فمن خلال ما أوضحته النتائج يتبين أنّ هناك درجة تطبيق مرتفعة لبعدهم والتزام الإدارة العليا في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية فإذا لم تقتنع الإدارة العليا للبنوك بضرورة تبني وتطبيق مفاهيم وأبعاد الجودة الشاملة فلن يتم تطبيقها وإدراكها في المستويات الإدارية الأخرى.

كما نلاحظ أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد العينة عند كل فقرة من فقرات هذا البعد (الأولى، الثالثة، الرابعة والخامسة) ذلك لأنّ مستوى الدلالة المحسوب عندها هو أكبر من (0.05)، ماعدا الفقرة الثانية والتي تنص على ما إذا كانت الإدارة العليا

تعمل على التحقق من تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع البنك فبلغت قيمة  $t$  عند هذا البعد (2.279) بمستوى دلالة (0.024) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فقدّر الفرق في المتوسطات (0.28) ولعل هذا الفرق يميل لصالح البنوك الوطنية أكثر منه عند البنوك الأجنبية.

2.1.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في العمليات المصرفية بين البنوك الوطنية والأجنبية."

الجدول 3: الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول التحسين المستمر للعمليات المصرفية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T-Test	البنوك الأجنبية (45)		البنوك الوطنية (90)		الفقرات الخاصة بالتحسين المستمر للعمليات المصرفية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.603	0.521-	0.869	3.29	1.131	3.19	تعتمد الإدارة على التقليل المستمر لوقت تقديم الخدمة
0.198	1.296	0.874	3.09	1.179	3.32	تسعى الإدارة للتقليل من خطوات ومعاملات الحصول على "قرض".
0.295	1.053-	0.757	3.53	1.054	3.37	يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض.
0.083	1.750-	0.588	3.87	0.953	3.63	وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية.
0.595	0.534	0.694	3.55	0.973	3.46	يطبق البنك تجارب بنوك رائدة في مجال التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة.
0.486	0.699-	0.424	3.466	0.794	3.393	البعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، حيث بلغت قيمة  $t$  (-0.699) عند مستوى دلالة (0.486) وهو أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في العمليات المصرفية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

ورغم عدم وجود فرق إلا أنه هناك بعض الاختلافات البسيطة حيث نجد أنّ البعد ككل في البنوك الوطنية لاق درجة تطبيق متوسطة فالإتزم العاملون فيه بالحياد ربما لعدم إدراكها بمدى

ضرورة الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل البنوك، بينما في البنوك الأجنبية كان درجة تطبيقه مرتفعة فكان توجه المبحوثين في إجاباتهم نحو الموافقة مما يعني أنّ هذه الأخيرة تعمل على تحسين وتطوير خدماتها بالوصول إلى توقعات عملائها، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي عن طريق تقديم خدمات تتميز بمستوى جودة عالية. ونلاحظ كذلك أنّه لا توجد فروق بين القطاعين ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين عند كل فقرة من فقرات هذا البعد، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فبلغ على الترتيب (0.603، 0.198، 0.295، 0.083، 0.595).

3.1.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية: " لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظم المعلومات بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

الجدول 4: الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول نظم المعلومات

مستوى الدلالة Sig	قيمة T-Test	البنوك الأجنبية (45)		البنوك الوطنية (90)		العبارات الخاصة بنظم المعلومات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.364	0.912-	0.920	3.51	0.841	3.37	يعتمد البنك على نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ القرار.
0.000	5.010-	0.751	3.93	1.110	3.12	التجهيزات والمعدات والبرامج اللازمة لنظام المعلومات متوفرة في البنك بشكل كافي.
0.010	2.617-	0.773	3.76	0.952	3.36	يوفر البنك للموظفين التدريب على استخدام نظام المعلومات.
0.041	2.064-	0.442	4.18	0.934	3.93	نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات.
0.000	3.823-	0.522	4.33	0.997	3.83	يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك.
0.000	4.225-	0.471	3.951	0.695	3.522	البعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول بعد نظم المعلومات حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، حيث بلغت قيمة t (-4.225) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظم المعلومات بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة؛ وقد كان الفرق في المتوسطات لصالح البنوك الأجنبية حيث قدّر بـ (0.43)، فرغم أنّ مستوى تطبيق بعد نظم المعلومات في البنوك الوطنية كان بدرجة مرتفعة كما في البنوك

الأجنبية إلا أنّ هذه الأخيرة على وعي أكثر من البنوك الوطنية بأنه بالإضافة إلى ضرورة التزام الإدارة البنكية بفلسفة الجودة الشاملة، ينبغي تطوير نظام معلومات لإدارة الجودة يبنى على أساس الحاسوب، كخطوة داعمة لعمليات التحسين وصولاً إلى جودة أفضل من خلال توفير المعلومات اللازمة.

أما على مستوى الفقرات أوضحت النتائج بالنسبة للفقرة الأولى أنّه لا يوجد فرق حسب آراء الباحثين بين البنوك الوطنية والأجنبية حول ما إذا كان البنك يعتمد على نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ القرار، في حين نلاحظ في بقية الفقرات (الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة) أنّه توجد فروق بين القطاعين في جميعها، حيث كان هذا الفرق في جميع هذه الفقرات لصالح البنوك الأجنبية، ف فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات والبرامج اللازمة لنظام المعلومات قدّر الفرق بـ (0.81) فالمبجوثين في البنوك الأجنبية يوافقون على توفرها على عكس المبجوثين في البنوك الوطنية الذين يميلون للحياد، نفس الشيء بالنسبة لتدريب الموظفين على استخدام نظام المعلومات فقدّر الفرق في المتوسطات حسب تقديرات المبجوثين بـ (0.4) فالعاملون في البنوك الأجنبية يتلقونه في حين في البنوك الوطنية فأفراد العينة ليس لهم رؤية واضحة حول التدريب؛ أما فيما يتعلق بكون أنّ نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات ويسهل من عملية التنسيق والاتصال في البنك فكانت إجابة العاملين في البنوك الوطنية تميل للموافقة على ذلك في حين في البنوك الأجنبية تميل للموافقة بشدة.

4.1.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتدريب العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

الجدول 5: الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول تدريب العاملين

مستوى الدلالة Sig	قيمة T-Test	البنوك الأجنبية (45)		البنوك الوطنية (90)		العبارات الخاصة بتدريب العاملين
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	5.984-	0.625	3.87	1.005	3.02	يوجد في البنك وسائل و تجهيزات تدريب مناسبة.
0.004	2.914-	0.839	3.58	1.114	3.08	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في البنك.
0.011	2.569-	0.780	3.40	1.101	2.98	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.
0.015	2.465-	0.809	3.60	1.030	3.20	يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.
0.109	-1.614	0.780	3.60	1.018	3.34	يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل وإرضائه
0.053	-1.952	0.767	3.84	0.973	3.54	يخصص البنك ميزانية واضحة لعقد دورات تدريبية للموظفين وتنمية قدراتهم.
0.129	1.528-	0.869	3.47	0.997	3.20	تقوم إدارة البنك بتدريب الموظفين لممارسة مفهوم

إدارة الجودة الشاملة.					
0.001	3.342-	0.617	3.622	0.840	3.195
البعد ككل					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تدريب العاملين حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، حيث بلغت قيمة t (-3.342) عند مستوى دلالة (0.001) وتشير هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

وقد كان الفرق في المتوسطات لصالح البنوك الأجنبية والذي قدر ب (0.43)، فالإدارة في البنوك الأجنبية تدرك أكثر من نظيرتها في البنوك الوطنية أنّ تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في البنوك يتطلب تصميم برنامج تدريب فعال للتحسين المستمر للمهارات والارتقاء بخبرات الموظفين، وبالتالي تنمية إمكانيات الأفراد وتضييق الفجوة بين ما ترغب بتحقيقه الإدارة البنكية من كفاءة وقدرات العاملين.

أما على مستوى الفقرات فنلاحظ كذلك أنّه توجد فروق بين القطاعين في الفقرات الأربعة الأولى حيث ظهرت قيمة t دالة إحصائيا فبلغ مستوى الدلالة (0.000، 0.004، 0.011، 0.015) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكان هذا التباين لصالح البنوك الأجنبية حيث قدر الفرق في المتوسطات (0.85، 0.5، 0.42، 0.4) على الترتيب أين كان اتجاه آراء العاملين نحو هذه الفقرات تميل للموافقة، في حين في البنوك الوطنية كانت آراء المبحوثين تميل للحياد.

أما الفقرات الثلاثة الأخيرة فلا يوجد فرق حسب آراء المبحوثين بين البنوك الوطنية والأجنبية حيث بلغت قيمة t (-1.614، -1.952، -1.528) عند مستوى دلالة (0.109، 0.053، 0.129) على الترتيب وهو أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) رغم الإختلافات التي تظهرها مقادير الأوساط الحسابية الموزونة وفق سلم ليكارت.

5.1.4 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: " لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

الجدول 6: الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول مشاركة العاملين

مستوى الدلالة sig	قيمة T-Test	البنوك الأجنبية (45)		البنوك الوطنية (90)		الفقرات الخاصة بمشاركة العاملين
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	4.759-	0.783	3.58	1.117	2.79	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال المؤكدة إليهم

0.000	3.630-	0.747	3.38	1.037	2.81	يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.
0.005	2.887-	0.889	3.07	1.007	2.56	يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل.
0.002	3.207-	0.769	3.67	1.144	3.13	يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك بهدف التحسين المستمر.
0.000	6.350-	0.706	3.96	1.044	2.99	يملك البنك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها.
0.000	5.278-	0.569	3.54 2	0.934	2.855	البعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة العاملين حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب عند هذا البعد هو أقل من (0.05) حيث بلغت قيمة  $t$  (-5.278) عند مستوى دلالة 0.000 وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

وقد كان الفرق في المتوسطات لصالح البنوك الأجنبية والذي قَدَّر بـ (0.69) حيث جاءت درجة تطبيقها لهذا البعد مرتفعة فتوجه المبحوثين في إجاباتهم نحو الموافقة على عكس البنوك الوطنية فكانت لها درجة تطبيق متوسطة فإلتزم العاملون فيه بالحياد فمشاركة العاملين فيها غير كافية، فالإدارة في البنوك الوطنية لا تولي اهتمام كبير بضرورة مشاركة الموظفين في صنع القرارات، في الوقت الذي يعتمد فيه مدخل الجودة الشاملة على الموظفين الذين يتمتعون بدافع قوي للعمل من خلال مشاركتهم في تقديم الاقتراحات لحل المشاكل واتخاذ القرارات. في حين البنوك الأجنبية تقوم بإشراك العاملين لديها بدرجة عالية في أنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها وذلك من خلال التعرف على تصوراتهم ومقترحاتهم حتى لو لم يتم الأخذ بها كلها.

ونلاحظ كذلك أنه توجد فروق بين القطاعين ذات دلالة إحصائية في جميع فقرات هذا البعد، فكان هذا الفرق أيضا لصالح البنوك الأجنبية حيث ظهرت قيمة  $t$  دالة إحصائيا فبلغ مستوى الدلالة (0.000، 0.000، 0.005، 0.002، 0.000) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكان هذا التباين لصالح البنوك الأجنبية حيث قَدَّر الفرق في المتوسطات (0.79، 0.57، 0.51، 0.54، 0.97) على الترتيب، ولكن رغم بروز العاملين في البنوك الأجنبية على أنهم أكثر مشاركة من العاملين في البنوك الوطنية إلا أن المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج المتعلقة بالبنوك الأجنبية اتجهت إما

للحياد أو للموافقة، أما في البنوك الوطنية فكانت إجابات أفراد العينة تميل للحياد في جميع الفقرات ما عدا الفقرة الثالثة فهم لا يوافقون على أن الإدارة تأخذ بأرائهم قبل تغيير طرق أداء العمل.

6.1.4 اختبار الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

الجدول 7: الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول تحفيز العاملين

مستوى الدلالة sig	قيمة T-Test	البنوك الأجنبية (45)		البنوك الوطنية (90)		الفقرات الخاصة بتحفيز العاملين
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	5.635-	0.654	3.40	1.247	2.48	يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الإنجاز المتميز.
0.000	3.910-	0.815	3.20	1.211	2.51	يتميز نظام الحوافز بالبنك بالعدالة والموضوعية
0.000	4.402-	0.821	3.09	1.142	2.33	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.
0.001	3.417-	0.767	3.04	1.052	2.50	يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.
0.000	5.744-	0.638	3.84	1.272	2.90	يتلقى الموظفون الحق في الصحة والأمن الوظيفي أثناء العمل.
0.000	5.025-	0.501	3.315	0.985	2.544	البعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز العاملين حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب عند هذا البعد هو أقل من (0.05) حيث بلغت قيمة t (- 5.025) عند مستوى دلالة (0.000) وتشير هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

وقد كان الفرق لصالح البنوك الأجنبية فقدّر ب (0.77) حيث جاءت درجة تطبيقها لهذا البعد متوسطة فالعاملين بها يلتزمون الحياد حول تحفيزهم حيث يتبين أنها لم تركز على تحفيزهم بدرجة كافية، بالرغم من أنها أفضل من البنوك الوطنية التي كانت لها درجة تطبيق منخفضة فالعاملون لا يوافقون على أن الإدارة تقوم بتحفيزهم مما يعني أن التحفيز لم يرقى بعد للمستوى المطلوب، وذلك ما تأكده الفروق المعنوية الموجودة بين القطاعين ذات دلالة إحصائية في جميع فقرات هذا البعد حيث ظهرت قيمة t دالة إحصائيا فبلغ مستوى الدلالة (0.000، 0.000، 0.000، 0.001، 0.000) على

الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وكان هذا التباين لصالح أيضا البنوك الأجنبية حيث قدّر الفرق في المتوسطات ( 0.92، 0.69، 0.76، 0.54، 0.94) على الترتيب، وعلى الرغم من أنّ بعض الفقرات تحصلت على درجة الحياد وبعضها على الموافقة في حين أنّ في البنوك الوطنية اندرج المتوسط الحسابي للفقرات ضمن مستوى عدم الموافقة ماعدا الفقرة الخامسة والتي تنص على تلقي الموظفين الحق في الصحة والأمن الوظيفي أثناء العمل كان متوسطها الحسابي ضمن درجة الحياد.

7.1.4 اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء بين البنوك الوطنية والأجنبية".

الجدول 8: الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول التركيز على العملاء

مستوى الدلالة sig	قيمة T-Test	البنوك الأجنبية (45)		البنوك الوطنية (90)		العبارات الخاصة التركيز على العملاء
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.033	2.154-	1.044	3.67	0.960	3.28	يقوم البنك بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم
0.019	2.367-	0.915	3.60	1.080	3.16	يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه
0.014	2.491-	0.879	3.67	0.952	3.24	يتم معالجة العملاء ومدحهم كلما كان ذلك ممكنا.
0.042	2.057-	0.720	3.73	0.937	3.43	تؤمن إدارة البنك أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بسرعة وكفاءة.
0.002	3.172-	0.654	3.93	1.133	3.44	تهتم إدارة البنك بمتابعة شكاوي الزبائن والمشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول الفورية لهم.
0.018	2.407-	0.712	3.76	1.156	3.37	تحرص إدارة البنك على التعرف على مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية.
0.002	3.099-	0.610	3.725	0.892	3.320	البعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول التركيز على العملاء حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، ذلك لأنّ مستوى الدلالة المحسوب عند هذا البعد هو أقل من ( 0.05) حيث بلغت قيمة t (-3.099) عند مستوى دلالة 0.002 وتشير هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

حيث كان الفرق لصالح البنوك الأجنبية وقدّر الفرق في المتوسطات بـ (0.405) حيث جاءت درجة تطبيقها لهذا البعد مرتفعة مما يعكس مدى اهتمام إدارة البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة بالتعرّف على مطالب واحتياجات العملاء، فبداية الجودة الشاملة هي الاستماع للزبون للتعرف على احتياجاته ورغباته وميوله وأذواقه ودوافعه، ثم تصميم الخدمات البنكية ومنتجات البنك بالشكل الذي يتوافق معها؛ أما البنوك الوطنية فكانت لها درجة تطبيق متوسطة فنجد أنّ الإهتمام برضا الزبون لم ترق بعد للمستوى المطلوب في البنوك الوطنية.

وذلك ما تأكده الفروق المعنوية الموجودة بين القطاعين في جميع فقرات هذا البعد حيث ظهرت قيمة t دالة إحصائياً فبلغ مستوى الدلالة (0.033، 0.019، 0.014، 0.042، 0.002، 0.018) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان هذا التباين في جميعها لصالح البنوك الأجنبية فقدّر الفرق في المتوسطات بـ (0.39، 0.44، 0.43، 0.3، 0.49، 0.39، 0.4) على الترتيب، فكانت المتوسطات الحسابية لهذه البنوك تقع ضمن مستوى الموافقة وبالتالي لاقت درجة تطبيق مرتفعة، في حين أنّ في البنوك الوطنية اندرجت بعض المتوسطات الحسابية ضمن مستوى الحياد بمعنى كانت لها درجة تطبيق متوسطة وبعضها الآخر ضمن مستوى الموافقة أي أنّ درجة تطبيقها مرتفعة.

**2.4 اختبار الفرضية الرئيسية:** "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha$  ( $\leq$ ) لمستوى تطبيق الجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

الجدول رقم (31-4): الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول الجودة الشاملة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T-Test	البنوك الأجنبية (45)		البنوك الوطنية (90)		أبعاد الجودة الشاملة ككل
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	4.343-	0.350	3.618	0.663	3.239	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين القطاعين في أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة، وذلك لأنّ مستوى الدلالة أقل من (0.05)، حيث بلغت قيمة t (-4.343) عند مستوى دلالة (0.000) وتشير هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمستوى تطبيق الجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

حيث تبين النتائج أن درجة تطبيق البنوك الأجنبية لمفهوم الجودة الشاملة جاءت مرتفعة على عكس البنوك الوطنية التي كانت لها درجة تطبيق متوسطة، ويرجع ذلك ربما لمدى إدراك إدارة البنوك الأجنبية بأهمية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، فهي تضع الجودة الشاملة هدفا لها وضمن رؤيتها، حيث تعمل على تسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية، وتنمية المورد البشري وتعزيز العمل الجماعي ومتابعة عمليات التحسين المستمر والتطوير للخدمات التي تقدمها.

في حين أنّ البنوك الوطنية حتى وإن كان لديها إدراك بأهمية تطبيق الجودة الشاملة إلا أنه يبقى هناك تقصيرا اتجاه تبني هذا المفهوم.

5. خاتمة: في هذه الدراسة تم التعرف على واقع الجودة الشاملة في القطاع البنكي لولاية سكيكدة، أين تم التركيز على المقارنة فيما بين البنوك الوطنية (BDL, CNEP, CPA, BADR, BNA, BEA) والبنوك الأجنبية (SOCIETE GENERALE, BNP PARIBAS, ABC, AGB TRUST, بنك البركة)، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- تصورات المبحوثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الوطنية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.239) بإنحراف معياري (0.663)، بمعنى أنه توجد ممارسة لأبعاد الجودة الشاملة ولكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.
- أعلى إدراك كان في البعد المتعلق بدعم والتزام الإدارة العليا وبمستوى عالي، وأدناها في البعد المتعلق ببعد التحفيز وبمستوى ضعيف.
- تصورات المبحوثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الأجنبية جاءت عالية، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.618) بإنحراف معياري (0.350).
- أعلى إدراك كان في البعد المتعلق بنظم المعلومات وبمستوى عالي، وأدناها في البعد المتعلق ببعد التحفيز وبمستوى متوسط.
- رفض الفرضية الرئيسية حيث أثبتت الدراسة الميدانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة في أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة، جاءت هذه الفروقات لصالح البنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة؛ مما يبين إفتقار البنوك الوطنية لتطبيق الجودة الشاملة مقارنة مع نظيرتها الأجنبية.
- قبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية حيث أثبتت الدراسة الميدانية عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة فيما يتعلق ببعد دعم والتزام الإدارة العليا وبعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية.

- رفض الفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة حيث أثبتت الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة في أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في (نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء)، حيث كان الفرق في جميعها لصالح البنوك الأجنبية.

#### مقترحات الدراسة:

- يجب على البنوك الوطنية العاملة بولاية سكيكدة بصفة خاصة والبنوك العاملة في الجزائر بصفة عامة أن تدرك أن لتبني مفهوم الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تعظيم قدرتها التنافسية وخاصة بالنسبة للبنوك الأجنبية من خلال بدل الجهود من قبل جميع العاملين؛
- يجب على البنوك الوطنية أن تقوم بالبحث في الخلل الذي يكمن في تطبيقها لأبعاد الجودة الشاملة والعمل على علاجه، وذلك من خلال النظر في تجارب البنوك الأجنبية والعمل على تطبيق هذه التجارب حتى تكون قادرة على المنافسة في السوق البنكي؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد تحفيز العاملين أقل أبعاد الجودة الشاملة تطبيقا بالنسبة لكل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، لدى ينبغي على إدارة البنوك منح المكافآت المادية والمعنوية لمشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز

#### 6. قائمة المراجع:

- جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.
- زكي أبو زيادة: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25 (4)، 2011.
- عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (عمان الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع)، 2016.

- محمد أحمد الطراونة، بدرية المعزز البليسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2002.

-Andrei Diamandescu, **The main principles of total quality management**, Challenges of the Knowledge Society, Economics.

-O.M.HAJA MOHIDEEN, J.VIJAYAVEL, **Principles of total quality management (TQM) governing automotive industries with reference to skill enhancement and capacity addition**, International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management Vol.2, Issue 9, September 2014.

-Rula Ali Al-Damen, **The impact of Total Quality Management on organizational performance**, Case of Jordan Oil Petroleum Company, International Journal of Business and Social Science, Promoting Ideas, USA, Vol. 8, No. 1; January 2017.

7. هوامش:

<sup>1</sup> جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية -دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص: 76.

<sup>2</sup> Andrei Diamandescu, **The main principles of total quality management**, Challenges of the Knowledge Society, Economics, P :673

<sup>3</sup> زكي أبو زيادة: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25 (4)، 2011، ص: 886

<sup>4</sup> عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (عمان الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع)، 2016، ص-ص:12-13.

<sup>5</sup> O.M.HAJA MOHIDEEN, J.VIJAYAVEL, **Principles of total quality management (TQM) governing automotive industries with reference to skill enhancement and capacity addition**, International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management Vol.2, Issue 9, September 2014 , P : 39.

<sup>6</sup> محمد أحمد الطراونة، بدرية المعزز البليسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2002، ص: 19

<sup>7</sup> Rula Ali Al-Damen, **The impact of Total Quality Management on organizational performance**, Case of Jordan Oil Petroleum Company, International Journal of Business and Social Science, Promoting Ideas, USA, Vol. 8, No. 1; January 2017, P :195