

واقع وتحديات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية

The reality and challenges of Applying Comprehensive Quality Management in Algerian Public Banks

راضية مصداق جامعة الجزائر 03، messedaa.radhia@gmail.com

تاريخ النشر: 2020 / 12 / 31

تاريخ القبول: 2020/11/21

تاريخ الاستلام: 2020/10/04

ملخص:

أصبح نشاط البنوك أكثر تنوعا، وتعقيدا، مما دفع بها للاهتمام بشكل كبير بموضوع الجودة، من خلال تبني مفهومها شاملا لها، ويهدف هذا البحث إلى دراسة إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، وذلك من خلال محاولة إبراز واقع تطبيق أبعاد هذا الأسلوب في القطاع المصرفي الجزائري ومحاولة معرفة أهم العقبات التي تقف حائرا أما الاستفادة من مزاياه.

وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك العمومية الجزائرية تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وبصفة حديثة، ولم تصل بعد إلى درجة الالتزام الفعلي والجددي مما يشير إلى حداثة تبني هذه البنوك لهذا النظام، ومحدودية انتشار مفهومه بين العاملين في البنوك العمومية الجزائرية.

كلمات مفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، البنوك التجارية الجزائرية

تصنيفات JEL : O32 ، G21 .

Abstract: The activities of Banks have become more diverse and complex, This prompted banks to pay great attention to the subject of quality, as it was necessary to adopt to a comprehensive concept, this research was aimed at studying the comprehensive quality management in commercial banks, This was done by trying to highlight the reality of applying this approach in the Algerian banking sector and trying to find out the main obstacles that stand as a barrier to Benefiting from its advantages.

The study concluded that the Algerian public banks adopt the method of managing comprehensive quality with a moderate degree, in a modern way, and have not yet reached the degree of actual and serious commitment. This indicates the novelty in adopting this system by these banks, and the limited proliferation of this concept among the workers of Algerian public banks.

Keywords: Quality, Quality Management, public banks of Algerian

Jel Classification Codes: O32, G21 .

– المؤلف المرسل: راضية مصداق، الإيميل: messedaa.radhia@gmail.com

1. مقدمة:

يعد قطاع الخدمات قلب الاقتصاديات المعاصرة، والقطاع المصرفي أبرز فروعها، وذلك للدور البارز والفعال الذي يلعبه في الاقتصاد الوطني، ولهذا فهو يسعى إلى الرفع من كفاءة وفعالية أدائه التنافسي من خلال تبنيه لإستراتيجية شاملة للتحسين المستمر، تتميز بالمرونة تمكنه من إدخال التعديلات المناسبة لتتلاءم مع احتياجات الزبائن، خاصة وأن تعامل البنك أصبح مع زبون أكثر وعيا وتطلعا للمنتج الأكثر جودة؛ حيث لم يعد السعر هو المحرك الوحيد لرغبة الزبون وسلوكه، وهو ما جعل البنوك تهتم أكثر بموضوع الجودة. وفي ظل البيئة العالمية التنافسية وكل ما تفرضه من تحديات، دفع بالبنوك إلى ضرورة تبني مفهومًا شاملاً للجودة يستوعب علاقاتها وظروف عملها في السوق

وبهذا اتجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم الموجات العالمية في ميدان الإدارة والتي حققت نجاحات ملفتة للنظر في العديد من المؤسسات اليابانية والأمريكية والأوروبية معا في مختلف المجالات، مما أعطى دفعا قويا لتبني هذا الأسلوب من طرف الكثير من المؤسسات الإنتاجية أو الخدمائية، وذلك من خلال إحداث تطورات جذرية في فلسفة إدارة الجودة ومشاركة كافة الأطراف داخل المؤسسة لمواجهة المخاطر والتهديدات التي تلم بالبيئة التشغيلية، واستخدامها كوسيلة فاعلة في تحقيق رضا الزبون وتلبية رغباته وحاجاته المتعددة، وذلك من خلال التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة.

وعلى ضوء ما سبق، تأتي، وجدنا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالرغم من أهميته إلا أنها لم تخلي بعد كل ما يمتحقه من البحث والتحليل خاصة من الناحية الميدانية في القطاع المصرفي الجزائري، ومنه تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها في هذه الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالية:

ما واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الجزائرية؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نعني بفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لإدارة البنوك التجارية؟
2. ما مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الإدارية (العليا والوسطى) لهذه البنوك؟
3. ما هي المعوقات التي تقف أمام نجاح البنوك العمومية الجزائرية في التطبيق السليم لنظام إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من مزاياه؟

فرضيات الدراسة: من أجل معالجة الإشكالية المطروحة، فإن البحث يقوم على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تهتم البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛

الفرضية الثانية: توجد معوقات وعقبات تقف أمام تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك

العمومية الجزائرية؛

أهمية وأهداف الدراسة: بتوز أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يتسم

بالحدائثة، والذي يعد من أهم المفاهيم الإدارية المطروحة في العصر الراهن، ونظرا لوجود محدودية في

شيوخ ثقافة هذا النوع من الإدارة، بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا المسعى الإداري الحديث

وتهيئة مستلزمات تطبيقه، وحسن استخدامه من طرف المسيرين وذوى القرار لاسيما في قطاع الخدمات

وبالأخص المصرفي منه، وكذا تبرز أهمية بحثنا من خلال دراسته الميدانية التي نحاول تقديم واقع العمل

المصرفي الجزائري، وتحديد المرحلة التي وصل إليها في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال هذه الدراسة نهدف إلى تناول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها في البنوك

العمومية الجزائرية، ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والنجاح لها، وذلك من خلال التعرف على

مدى إدراك القيادات الإدارية في هذه البنوك لهذا المفهوم وأهميته، وكذا التعرف على أهم المعوقات التي

تقف أمام نجاح هذه البنوك في الاستفادة من مزايا هذا المفهوم.

منهج البحث: من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده، واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على

المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف خصائص الظاهرة وجمع المعلومات عنها وتحليلها، ثم

الاعتماد على الدراسة الميدانية من أجل جمع واستغلال البيانات الميدانية والمتعلقة بتغيرات الدراسة "

أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

2. الجانب النظري للدراسة.

1.2 **التعريف بإدارة الجودة الشاملة وأسباب الاهتمام بها:** في الآونة الأخيرة، ظهر أسلوب إدارة

الجودة الشاملة كمنظ إداري ناجح في إدارة المؤسسات وقد استحوذ على الاهتمام الواسع من قبل

الباحثين والإداريين، نظرا للأهمية البالغة في إعطاء المؤسسة مركز منافسة أفضل واستمرارية في السوق.

1.1.2 **تعريف إدارة الجودة الشاملة:** مع اشتداد المنافسة حول زيادة الحصة السوقية سعت

الولايات المتحدة الأمريكية إلى تحسين أساليب الإدارة والبحث عن أسلوب يمكنها من الوقوف أمام

الزحف الياباني للأسواق بفضل جودة منتجاتها العالية، والتميّزة بأسعارها المعقولة، وهو ما دفعها لتبني

مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية (SGM) بالتركيز على المبادئ التالية (أحمد سيد، 1999، صفحة 544):

العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة؛ أي جعل السوق أساس كل القرارات؛

اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة؛

اعتماد الجودة في كل المستويات، بما فيها من أنظمة وأساليب، وإجراءات العمل..

وقد قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية؛ وذلك بإضافة جوانب أكثر عمقا وشمولية، واستخدام أساليب متطورة في تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن، فظهر بذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي كانت امتدادا لإدارة الجودة الإستراتيجية (مزريق و غربي، 2005، صفحة 241). وبهذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث يركز على الجودة، ويحث على أن المبدأ الرئيسي للمؤسسة يحدد ويدعم الالتزام الثابت بتوفير حاجة الزبون من خلال نظام متكامل من الأدوات والأساليب والتدريب الذي يشمل أيضا دوافع التطوير المستمر للأعمال التي تفرز في نهاية المطاف منتجات ذات مستوى رفيع (أبو دولة و النيادي، 2000، صفحة 144)، فإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب عمل يعتمد على مساهمة جميع أفراد المؤسسة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون.

قدمت تعاريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة أهمها بأنها: " نهج إداري شامل يهدف إلى إرضاء وحتى ابتهاج الزبائن" (Abdelkader DAGHFOUS، 2009، صفحة 589)، فاللاعب الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة هو " الزبون"؛ حيث تهدف إلى بناء علاقة طويلة المدى مع الزبائن لأنها تقوم على الثقة، والتي سوف تحول دون ركضهم خلف المنافسين. أما منظمة المقاييس الدولية ISO فقد عرفتها بأنها: " طريقة لتسيير المؤسسة، تركز على الجودة وعلى مساهمة جميع الأفراد، وعلى إشباع حاجات الزبائن، وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع" (J.P.HBERAC، 1998، صفحة 113).

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن إدارة الجودة الشاملة كثرة إدارة جديدة وتطوير فكري شامل يقوم مفهومها على ثلاثة مكونات أساسية، أدت إلى الاختصار المتعارف عليه في الكتابات والأبحاث المختلفة وهو TQM : الإدارة، الجودة، الشاملة حيث؛ (السعدي، 2010، صفحة 9)

- الإدارة: يقصد بها التخطيط والتنظيم للأنشطة ومتابعتها، وتوفير الموارد اللازمة، والتركيز المباشر على أداء العاملين، ومدى تطبيقهم والتزامهم بتوفير جودة المنتج المقدم للزبون، وتحسينها؛
- الجودة: عبارة عن الالتزام بتلبية احتياجات الزبون وفقا لمتطلباته، والعمل على تجاوزها، وبالتالي تحقيق رضاه على المنتج؛
- الشاملة: وتعني اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، والعمل كفريق واحد، والبقاء على اتصال دائم مع بعضهم البعض لمناقشة أمور العمل، ومعرفة آراء المستهلكين وتفضيلاتهم.

أما في القطاع المصرفي فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في البنك على اختلاف مستوياتهم في العمل على التحسين المستمر للخدمات المصرفية ، والإبداع في كافة نواحي العمل، بما يضمن الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز" (عبد المعطي أبو زيادة، 2012، صفحة 174).

وفي الأخير، يمكن أن نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة، تتميز بالشمولية، تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة (السلوك، القيم، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل...)، تركز بشكل مكثف على الزبون، تهدف إلى إجراء تحسينات شاملة ومستمرة لمكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة لمخرجاتها من المنتجات والخدمات، من خلال توافيقها مع احتياجات ورغبات الزبائن، في سبيل الوصول إلى إرضائهم وكسب ثقتهم. ويبقى الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة ضرورة حتمية لتدعيم مسيرة الإصلاح الاقتصادي، والاتجاه نحو العالمية.

2.1.2 أسباب الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أصبحت إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة لدى جميع المؤسسات، وذلك نظرا لتضافر العديد من العوامل والمؤشرات الهامة (الخارجية أو الداخلية) التي لفتت الانتباه إلى قضية الجودة، وضرورة شموليتها لكافة مجالات نشاط المؤسسة على جميع المستويات، ولعل أهمها ما يلي:

أولاً: الأسباب الخارجية: منها (الدرادكة و الشبلي، 2002، صفحة 42):

- المنافسة العالمية المتصاعدة، واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات بين القطاع العام والخاص، وعلى الصعيد المحلي والعالمي، مما جعل الزبون في موقف متميز يسمح له بالمفاضلة بين المنافسين، وجعل الجودة الشاملة من أولويات المؤسسة؛
- ضغوط العولمة واتجاه السوق العالمية نحو التداخل، وانحياز الحواجز والموانع التي تحول دون تدفق المنتجات بين الأسواق العالمية بحرية وسهولة؛ مما جعل من المؤسسات ملزمة على مواكبة المعايير العالمية في تقديم منتجاتها، والتي لا يتحقق الالتزام بها دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛
- الاعتراف بالسوق وآلياته، واعتباره الأساس في تقييم أداء الإدارة في نجاحها أو فشلها؛
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات والخدمات بأقل سعر ممكن، فكلما تحسنت الجودة والتكلفة أدى ذلك إلى تحسين الحصة السوقية، وبالتالي الربحية والنمو، وهو بدوره يؤدي إلى زيادة الاستثمار في مجال البحث والتطوير؛
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.

ثانياً: الأسباب الداخلية: منها (حماد، 2001، صفحة 55-56):

- ازدياد مستوى وعي الزبون وثقافته، وإدراكه للتمييز بين المنتج ذات الجودة العالية وذلك الرديء الذي لا يشبع حاجاته، وهذا ما دفع للاستجابة لرغباته وحاجاته؛
- ضرورة مشاركة الموظفين في صنع القرارات؛ حيث يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على الموظفين الذين يتمتعون بدافع قوى للعمل، إذا كانت المهام الملقاة على عاتقهم واضحة؛ إذ أن مشاركتهم في تقديم الاقتراحات لحل المشاكل، واتخاذ القرارات يجعلهم يؤمنون بأهداف المؤسسة، ويتحمسون لتقديم المنتجات بجودة عالية؛
- التركيز المستمر على تحسين العمليات؛ حيث أن التركيز على المخرجات لوحدها ليس كافياً، وإنما هناك ضرورة للتحسين المستمر للأداء في المؤسسات، وإيجاد معايير دقيقة له، وتحسين الإجراءات في العمل الروتيني؛
- ضعف الكفاءة التنظيمية، بما في ذلك ازدواجية بذل الجهود في العمل؛
- ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري، والاهتمام بتقليل عدد المستويات الإدارية بالشكل الذي يناسب المرحلة المعاصرة " العولمة".

ومنه يمكن القول بأن الروتين المسيطر على أداء وسير العمليات، وعدم توافر اتصالات فعالة، وعدم الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز أضعف من الروح المعنوية لدى الموظفين مما أدى إلى الحد من مستوى الأداء، وبالتالي دفع المؤسسات إلى البحث عن أسلوب إداري يقدم حلاً شاملاً ومتكاملًا للمشكلات التي تعاني منها، فكان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كوعاء جديد متناسب مع المعطيات الجديدة، والقادر على مواجهتها بإيجابية لتحقيق النجاح والريادة للمؤسسة.

2.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة: و تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تجعلها تتميز عن باقي المناهج الإدارية الأخرى، وهذه المبادئ تتسم بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توافر وتحقيق المبادئ الأخرى، وهو ما يسمح في النهاية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بكفاءة وفعالية ونذكر أهم الأبعاد فيما يلي:

● **التزام الإدارة العليا:** تعتبر القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الإستراتيجية، لذا فإن التزام الإدارة العليا ببرنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد حجر الأساس لنجاح تطبيقه. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها. ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، وإقناع الآخرين به لا بد أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم التنظيمي ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا، ويكون ذلك من خلال أولاً: إيمان الإدارة العليا بما ستجنيه المؤسسة من فوائد جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها، ووضع مجموعة من الأسبقيات التي تهدف إلى تعزيز الخطط المتعلقة بالوصول إلى التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة، وتبنيها دون تردد. وبالتالي يجب جعل نظام إدارة الجودة الشاملة من المهمات الشاملة لكافة العاملين والإدارات بدءاً بالإدارة العليا (خضير، 2000، صفحة 101)؛

● **التركيز على الزبون:** باعتبار أن الزبون هو سبب وجود المؤسسة وغايتها الأساسية، وسر نجاحها، ومقياس تقدمها، فلا بد من الاستجابة لرغباته، واحتياجاته، وتفضيلاته المتحددة، وذلك من خلال تلبية احتياجات الزبون، وتقديم منتجات بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها لتحقيق رضاهم وكسب ولائهم (عبد العطي أبو زيادة، 2012، صفحة 175)؛ بالإضافة إلى الأخذ بآرائهم عند تطوير أو خلق منتجات جديدة، تساهم في المحافظة على الزبائن الحاليين، وكسب زبائن جدد،

وبناء علاقة مفتوحة معهم، والحفاظ عليها بشكل مستمر باعتبار أن الزبون المحرك الأساسي لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة؛

- **مشاركة العاملين وفرق العمل:** يعد العاملين في جميع المستويات جزءا من المؤسسة، وإشراكهم يعد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال حسن استغلال المعلومات والقدرات المتوفرة لدى العاملين واستخدامها من تطوير العمل، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى ضرورة تكوين فرق العمل أساس اجتماع مجموعة من العاملين، لديهم دراية وعلم بأساليب العمل، لتبادل الآراء والأفكار فيما بينهم، والعمل على الابتكار والإبداع، وخلق أفضل الأساليب لأداء العمل (عبد العطي أبو زيادة، 2012، صفحة 176)، حيث أن العمل في فريق واحد يزرع روح المشاركة الفعالة والتعاون لدى العاملين مما يخلق مناخ القبول وعدم مقاومة التغيير؛
- **تدريب العاملين وتأهيلهم وتحفيزهم:** التدريب والتأهيل المستمران للعاملين وسيلة لتنمية إمكاناتهم كل ضمن وظيفته، واكتساب المهارات بما يحقق الانجاز الأمثل، والأداء بشكل متميز، مما يجد من الأخطاء، وإهدار الأموال، كما أن التحفيز الفعال، وتوفير الفرص، وخلق الحماس لدى العاملين لدفعهم نحو تقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناء جديدة لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، لأنهم أكثر دراية بمشكلات العمل، كما يمكن لهم إبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة، نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم؛
- **التحسين المستمر للعمليات:** إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا معروفة بدايته ونهايته مسبقا، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر ودؤوب ودون وقف، وهي من مسؤولية جميع من يعمل في المؤسسة كرؤساء أو مرؤوسين، وفي كافة المستويات التنظيمية من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الإدارة؛
- **نظام المعلومات وجمع البيانات:** تلعب المعلومات دورا مهما في جعل كل عضو في المؤسسة (مشرف، مدير، عامل، ...) يتعايش مع التطورات الحاصلة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، من خلال التعرف على رغبات الزبائن، ورصد احتياجاتهم، ومعرفة متطلباتهم، ومعرفة مدى رضاهم، والكشف على أسباب استخدام المنتجات الجديدة أو المنافسة، وعلى ضوء كل هذه المعلومات تتم عمليات التحسين والتطوير، ومنه فتوافر نظام معلومات فعال يعتمد على تجميع البيانات بشكل دوري ومنظم، وتحليلها بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، ويؤدي إلى ارتفاع مستوى

التأكد عند اتخاذ القرار. وكل هذا يؤثر إيجابا على عامل التكلفة، الوقت، الكفاءة، الفاعلية، والتي تنعكس على نوعية المنتجات المقدمة.

ومن خلال العرض السابق لأهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، نجد بأنها بناء تنظيمي يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة الشاملة، وقرارها بتطبيقها قرار استراتيجي، فإدارة الجودة الشاملة نظام يحقق التكامل بين جميع أنشطة المؤسسة، ويركز على الزبون والعاملين والموارد، ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

2.3 معوقات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة : تسعى المؤسسة دائما لتحقيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ولكن قد يتعرض تطبيق هذا النظام عدّ عوائق قد تؤدي إلى الفشل في ذلك، ومن أهم هذه العوائق نذكر (بن عتر، 2008، صفحة 182):

- قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين؛ حيث يوجد هناك محدودية لفهم المديرين، والعاملين لأهمية تحسين الجودة، ومدى ارتباطها بفاعلية المؤسسة وكفاءته؛
- مقاومة التغيير سواء من طرف الإدارة، أو من طرف العاملين، إذ نجد تخوف البعض من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم؛ في حين يستدعي برنامج تحسين الجودة تغييرا جوهريا في ثقافة وطرق العمل داخل المؤسسة؛
- تعجيل النتائج بدون توفير الوقت اللازم، والتخطيط السليم والمحكم لتحقيق الجودة الشاملة؛ حيث يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعض الوقت لإظهار نتائج ملموسة من تطبيقه؛
- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية؛ فبالرغم من الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق نتائج جيدة على أعمال المؤسسة، إلا أن المورد البشري يبقى هو من يضيف القيمة عليها؛
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وعدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعامل؛
- عدم وجود قائد قوي قادر على توجيه العمال، ودعمهم في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء، وانخفاض مستوى الأداء؛
- ضعف أو عدم وجود أنظمة معلومات مناسبة، وحديثة لدعم التخطيط وعمليات اتخاذ القرارات؛

- عدم وجود رؤيا إستراتيجية واضحة للجودة الشاملة، وللتغيير داخل المؤسسة؛

تعتبر هذه المعوقات أسباب تقف أمام نجاح المؤسسة في الاستفادة من مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي عليها بذل الجهود من أجل إزالتها، والقضاء عليها، وذلك بهدف تيسير عملية التطبيق وفقا للخطط الموضوعة.

3. الجانب التطبيقي للدراسة

1.3.1 الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية: لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الميداني الذي يركز على جمع المعلومات والبيانات الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تصميم الاستبانة اللازمة وتوزيعها لجمع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال استعمال بعض الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات.

1.1.3: أداة الدراسة وصدقها: لقد تضمنت استمارة الاستبيان من محورين أساسيين، تعلق المحور الأول ببيانات خاصة بالأفراد المحيين عن الاستمارة (العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية في البنك) وذلك بهدف توفير خلفية عامة عن المبحوثين، أما المحور الثاني فخصص لأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتي تخدم أهداف الدراسة، وكذا المعوقات التي تواجه البنوك في تطبيق هذه الأبعاد، وقد تم الاعتماد على صياغة أسئلة الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة أوزان كما يلي:

الجدول رقم (01): مقياس الإجابات المعتمدة في الاستبيان

مدى التوفر	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	على الحياد
الوزن	5	4	3	2	1

ومن أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان فقد تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات الدالة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والذي قدر بـ $(\alpha = 0.922)$ أي بنسبة ثبات تفوق 90 %، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة بشكل كبير وفقا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها؛ لأنها كلها اقترب من الواحد كلما كان مقياس البحث أكثر دقة ومصداقية لأغراض إجراء الدراسة.

2.1.3: مجتمع الدراسة وخصائصه: يشمل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في كل من المديرية العامة ووكالات البنوك العمومية محل الدراسة " بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائر الخارجي، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية" وذلك باستخدام

المسح الشامل لولاية الجزائر العاصمة والبالغ عددها 77 وكالة بنكية ، وبعد عملية فرز للاستثمارات الموزعة على مجتمع الدراسة كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): الإحصائيات الخاصة بالاستثمارات الموزعة على مجتمع الدراسة

البنوك العمومية الجزائرية		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100 %	289	عدد الاستثمارات الموزعة
79.58 %	230	عدد الاستثمارات المسترجعة
20.41 %	59	عدد الاستثمارات المفقودة
12.60 %	29	عدد الاستثمارات الملقاة
87.39 %	201	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة

من نتائج الجدول رقم (02) نجد أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة بلغ 289 استثمارة، تم استرجاع 230 استثمارة ومعظمها صالحة للتحليل بنسبة 87.29% نظرا لمراقبتها قبل استرجاعها من قبل الباحثة، في حين تم إلغاء 12.60% نظرا لعدم صلاحيتها للتحليل، وعدم استرجاع 20.41 % من العدد الإجمالي بالرغم من استفسارنا المستمر عن مصير الاستثمارات غير المسترجعة ومنح الوقت الكافي للتمكن من الاستجابة.

أما خصائص مجتمع الدراسة : فبعد جمع الاستبيان وتفريغه تحصلنا على النتائج التالية والمتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (03): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
19.40 %	39	[30 – 20[العمـــــر
32.83 %	66	[40 – 30[
31.84 %	64	[50- 40[
15.92 %	32	أكثر من 50 سنة	
65.67 %	132	ليسانس	
15.42 %	31	ماجستير/ماستير	
2.00 %	04	دكتوراه	

المؤهل العلمي	آخر للتحديد	34	16.91%
الأقدمية في البنك	أقل من 5 سنوات	29	14.42%
	[6 – 10]	48	23.88%
	[10 – 15]	41	20.39%
	[15 – 20]	28	13.93%
	أكثر من 20 سنة	55	27.36%

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج البحث باستعمال برنامج SPSS

التحليل: من خلال الجدول رقم (03) تبين لنا أن إجمالي ما نسبته 64.67% تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 50 سنة وهي تمثل فئة الشباب عموماً، وأن ما نسبته 83,09% من الفئة المستجوبة من حاملي الشهادات الجامعية (اللسانس، الماجستير أو الماستر أو الدكتوراه)، كما قدر ما نسبته 61.68% من إجمالي المستجوبين لهم أكثر من 10 سنوات أقدمية في البنك، ومنه فالبنوك العمومية الجزائرية تتمتع بكفاءات شابة لها قدر كافي من الخبرات والمهارات العلمية، وبذلك فهي تجمع بين الطاقات والقدرات الإبداعية الخلاقة والخبرات وبين الوعي والثقافة وروح التطوير والتحديث مما يساعدهم على تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة. بمرونة كبيرة، ومن جهة أخرى وحسب وجهة نظر الباحثة فإن هذه النتيجة تدعم صحة ودقة الإجابات المتحصل عليها لانخفاض العشوائية في الإجابات على اعتبار أن الفئة المستجوبة لها قدرة استيعاب لمضمون الاستمارة، ومدلول كل عبارة من عباراتها.

2.3. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

1.2.3 تحليل النتائج الخاصة باتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق بنود أبعاد إدارة الجودة الشاملة: نحاول مناقشة وتحليل اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية العمومية الجزائرية محل الدراسة نحو درجة تطبيق الأسلوب الإداري الحديث " إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الستة" المعتمدة في الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على متغيرات نوعية وليس كمية "أسئلة ذات طابع نوعي"، ولهذا اعتمدنا في التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكذا العقبات التي تقف أمام عدم التطبيق، وقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي كأداة للتقييم، ومن أجل تبويب قيم المتوسط الحسابي تم استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس + الحد الأدنى للمقياس) / عدد المستويات = $(3 / (1+5) = 1.33$ ومنه تصبح فئات التقييم محددة بالمجالات التالية:

● التقييم الأول: درجة تطبيق ضعيفة: يعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود [1، 2.33]، وتعني أن هناك رفض نسبي لصحة العبارة ؛

● التقييم الثاني: درجة تطبيق متوسطة: تعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود [2.33، 3.66] وتعني أن درجة تطبيق العبارة متوسطة

● التقييم الثالث: درجة تطبيق عالية : تعبر عن قيمة المتوسطات الحسابية المحصورة بين حدود [3.66، 5]، ويعني وجود قبول مرتفع لصحة العبارة من قبل المستجوبين.

أولاً: تقييم مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية : بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (04) الموالي:

الجدول رقم (04): اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل عام (N =201)

الترتيب	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
01	مرتفع نسبيا	0.71	3.68	06	اقتناع ودعم الإدارة العليا
02	متوسط	0.63	3.63	07	التركيز على الزبون
03	متوسط	0.75	3.43	07	التركيز على تلبية احتياجات العاملين: تدريب، تأهيل، تحفيز
06	متوسط	0.81	3.21	07	مشاركة العاملين وفرق العمل
05	متوسط	0.85	3.38	06	تحسين وتطوير العمليات المصرفية
04	متوسط	0.81	3.39	09	نظم المعلومات وجمع البيانات
	متوسط	0.57	3.45	42	أبعاد إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

ب . تحليل النتائج: تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (04) على المستوى الجزئي وجود قبول متوسط لعبارات كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة؛ باستثناء البعد الأول: " اقتناع ودعم الإدارة العليا" الذي احتل المرتبة الأولى من بين الأبعاد الستة لإدارة الجودة الشاملة وبمتوسط

حسابي عالي نسبيا قدر ب 3.68 وهو اكبر من المتوسط الحسابي العام، ومنه فالإدارة العليا للبنوك محل الدراسة مقتنعة بإدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث وتدعم تطبيقه، ليليه في المرتبة الثانية بعد " التركيز على الزبون". بمتوسط حسابي حسن قدر ب 3.63 مما يعكس اهتمام البنوك محل الدراسة بالزبون، في حين نجد بعد " مشاركة العاملين وفرق العمل " في المرتبة السادسة والأخيرة و بمتوسط حسابي قدر ب 3.21 مما يعكس إهمال البنوك محل الدراسة لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى. أما نتائج الانحراف المعياري التي تتراوح بين (0.63-0.85) فتشير إلى وجود تباين قليل نسبيا في اتجاهات عينة الدراسة نحو درجة التطبيق.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام لاتجاهات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ (3.45) وهو يقع ضمن مجال التقييم المتوسط مما يدل أن معظم أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك العمومية الجزائرية يرون أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تطبق بدرجة متوسطة وبنسب متفاوتة.

ثانيا: تقييم مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة : في ما يلي نحاول معرفة مدى اهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، والذي يعكس لنا مدى صحة الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على ما يلي: " تهتم البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة" ، و بالاعتماد على الطريقة الإحصائية فإن هذه الفرضية الرئيسية الأولى تقوم على الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

● الفرضية الصفرية: لا تهتم البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛

● الفرضية البديلة: تهتم البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛

ولاختبار صحة هذه الفرضية استخدمنا اختبار one-sample T.test ولقد كانت نتائج

البرنامج الإحصائي SPSS كما هي موضحة في الجدول رقم (05) الموالي:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار T.test لاختبار مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	معنوية t (p.value)
دعم واقتناع الإدارة العليا	3.68	0.71	13.48	0.000
التركيز على الزبون	3.63	0.63	14.219	0.000
تلبية احتياجات العاملين	3.43	0.75	8.289	0.000

0.000	3.761	0.81	3.21	مشاركة العاملين وفرق العمل
0.000	6.329	0.85	3.38	تحسين وتطوير العمليات المصرفية
0.000	3.791	0.81	3.39	نظم المعلومات وجمع البيانات
0.000	11.393	0.57	3.45	أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة

مستوى الدلالة=0.05 درجة الحرية:200 المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من نتائج برنامج SPSS التحليل: من خلال نتائج الجدول رقم (05)، نلاحظ أن قيم T المحسوبة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة كلها أكبر من القيمة الجدولية لـ T والمقدرة بـ (1.660)، في حين قدرت معنويتها بـ 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 (P.Value =0.000<0.05)، أما قيم المتوسط الحسابي فتقع معظمها ضمن فئة التقييم الثانية (2.66-3.66) المعتمدة في الدراسة والدالة على درجة التطبيق المتوسطة، واستنادا إلى قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن البنوك العمومية الجزائرية تهتم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ولكن بدرجة متوسطة إذ لا تزال البنوك محل الدراسة في مرحلة أولية في التطبيق، ولم تصل بعد إلى الدرجة المرغوب فيها، ومنه يثبت صحة الفرضية الأولى.

وبناء على هذه نتائج الدراسة، فإنه يمكن تفسير مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوسط إلى حد ما هذا المفهوم في البنوك العمومية الجزائرية، وعدم الاستيعاب الكلي لكيفية تطبيقها وصولا إلى درجة الجودة الشاملة لمختلف العمليات والخدمات المصرفية المقدمة، حيث توصلنا سابقا إلى أن مختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبق بدرجة متوسطة، وكانت بنسب متفاوتة؛ بمعنى إعطاء أهمية لبعدها وإهمال بعد آخر ومن جهة أخرى يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إعطاء عنصر الجودة الأهمية الكافية، وذلك من خلال إنشاء مديرية عامة مختصة في إدارة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للبنك تصب كل اهتماماتها على طرق الارتقاء بالجودة.

2.2.3 الصعوبات والعقبات التي تقف أمام تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة : من خلال النتائج السابقة، تبين لنا أن البنوك العمومية الجزائرية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، ولكن لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب، ومنه نستنتج أن هناك مجموعة من الصعوبات والعقبات التي تقف كحاجز أمام هذه البنوك تمنعها من الوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الجودة، ولهذا فقد حاولنا معرفة بعض هذه الصعوبات والعقبات، والجدول أدناه رقم (06) يبين آراء أفراد القيادات الإدارية

(العليا والوسطى) حول أهم الصعوبات والعقبات التي تحول دون تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في البنوك محل الدراسة .

أ. تفرغ البيانات: بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (06) الموالي:

الجدول رقم (06): نتائج الاستبيان الخاصة بالصعوبات والعقبات التي أمام تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس الإجابة					التكرارات النسبية	العبارات	
		محايد (دون رأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة			
1.30	2.97	24.9	4.5	26.4	37.3	7.00	ت %	(01)	
1.14	3.15	14.9	7.00	32.8	38.3	07	ت %	(02)	
1.11	3.27	14.4	4.00	26.4	50.2	5.00	ت %	(03)	
1.24	3.16	18.4	7.5	20.4	46.8	7.00	ت %	(04)	
1.21	3.03	19.4	8.00	28.4	38.3	6.00	ت %	(05)	
1.16	3.15	14.4	9.5	31.3	36.3	8.5	ت %	(06)	
0.85	3.12	الصعوبات والمعوقات							

المصدر: من نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

ب. تحليل النتائج: نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (06) نجد أن:

- العبارة رقم (03): احتلت المرتبة الأولى والتي تنص على " صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة" إذ بلغت نسبة الموافقة الإجمالية لها 55.2%، وقدر متوسطها الحسابي (3.27)، ومنه فإن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن هذه العقبة متوسطة التأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة؛
- أما في المرتبة الثانية فتأتي العبارة رقم (04) التي تنص على " ضعف التزام إدارة البنك الفعلي بإدارة الجودة الشاملة من حيث تخصيص الموارد والوقت اللازمين لتطبيق البرنامج" ، حيث يرى أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة موافقة إجمالية 53.8% أن درجة تأثير هذه العقبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة درجة متوسطة، إذ قدر المتوسط الحسابي لها ب (3.16)؛

- وبالنسبة للعبارة رقم (02) فقد احتلت المرتبة الثالثة والتي نصت على أن " نمط إدارة البنك وثقافة الموظفين فيه لا يسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة" ولكن بنسبة موافقة إجمالية دون المتوسط إذ قدرت بـ: 45.3%، وبمتوسط حسابي قدر بـ (3.15)؛
 - وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة رقم (06) التي تنص على " ضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة"، فقد رأى أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة موافقة إجمالية قدرت بـ : 44.8% أن درجة تأثير هذه العقبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك محل الدراسة هي درجة متوسطة، وهو ما دلّ عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.15)؛
 - وفي الأخير نجد العبارتين (01) و(05) التي احتلتا المرتبة الخامسة بنسبة موافقة إجمالية قدرت بـ 44.3% ، واللذان تنصان على الترتيب: وجود " تقدير ضئيل من قبل إدارة البنك لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة" و" عدم كفاءة برامج التدريب والتعليم فيما يخص برامج إدارة الجودة"، وقد قدر المتوسط الحسابي لهما بـ: 2.97، 3.03 على الترتيب، ومنه فإن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن لهاتين العقبتين تأثير بدرجة متوسطة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أما الانحراف المعياري لمختلف العبارات فقد تراوحت قيمه بين (1.11) و(1.30) مما يدل على وجود تباين قليل نسبيا في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، ومنه تثبت لنا صحة الفرضية الثانية للدراسة بحيث توجد معوقات تقف أمام تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية، ولكن من خلال النتائج السابقة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام المقدر بـ (3.12)، فيمكننا القول أن أفراد القيادات الإدارية العليا والوسطى في البنوك العمومية الجزائرية ترى بأن جميع الصعوبات والمعوقات المذكورة سابقا لها تأثير متوسط على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، و يمكن تفسير ذلك بسعي وعمل هذه البنوك على تذليل هذه الصعوبات والمشاكل .

4. الخاتمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة والناجحة في تحقيق أعلى درجات الجودة، من خلال تطبيق أبعادها وفقا لأسس علمية بدءا بالإدارة العليا وصولا إلى أحر عامل بالبنك، كما أن فعالية تطبيقها تكون من خلال بناء نظام جودة كفاء وفاعل وشامل مبني على أسس وقواعد تستند إليها البنوك التجارية في انجاز أنشطتها، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

● تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تتصف بالاجابية عموما، في حين بقي مستوى تطبيقها متوسط وبنسب متفاوتة، فهي لم تصل إلى درجة التطبيق الفعلي والجاد والفعال؛

● البنوك العمومية الجزائرية لا تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متجانس وشامل، مما يعني أنها لا تتعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة كونه نظام متكامل وشامل؛ حيث تركز اهتمامها على بعض الأبعاد (التركيز على الزبون مثلا) وتهمل أبعاد أخرى مهمة أيضا (مشاركة العاملين وفرق العمل مثلا)، وهو ما جعل من مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة محدود ودون المستوى المقبول؛

● تطبيق البنوك العمومية الجزائرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة لم يتجاوز مجرد الاقتناع بالفكرة فقط، ولكن لم يصل بعد إلى درجة الالتزام الفعلي والجددي مما يشير إلى حداثة تبني هذه البنوك لهذا النظام، ومحدودية انتشار هذا المفهوم بين العاملين في البنوك العمومية الجزائرية، فهي من المواضيع الحديثة والحديثة المطروحة في الساحة المصرفية الجزائرية؛

● توصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير المعوقات والعقبات على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العمومية الجزائرية متوسطة، وكان أبرز هذه المعوقات صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة، ليليه ضعف التزام إدارة البنك الفعلي بإدارة الجودة الشاملة من حيث تخصيص الموارد والوقت اللازمين لتطبيق البرنامج؛

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة تحتاج إلى دعم مستمر للتمكن من تحقيق نتائجها في المدى المتوسط والطويل، ولهذا فلا بد من إعطاء فترة زمنية كافية للبنوك العمومية الجزائرية قبل الحكم على جدوى تطبيق هذا النظام لديها؛ كما أن الطابع العمومي للبنوك العمومية الجزائرية، وغياب المنافسة جعلها لا تولي اهتمام كاف بإدارة الجودة الشاملة ولا تجعلها من ضمن الأولويات عند بناء الاستراتيجيات.

التوصيات:

◆ الاهتمام أكثر بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل، حيث تلم بجميع جوانبها الإدارية والعملية، وتعميق مستوى معرفة الموظفين في البنك بثقافة إدارة الجودة

الشاملة، وتعميمها في جميع المستويات الإدارية من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية وتكوينية في هذا المجال؛

◆ تعميق مستوى معرفة الموظفين في البنك بثقافة إدارة الجودة الشاملة، وتعميم هذه الثقافة في جميع المستويات الإدارية من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية وتكوينية في هذا المجال؛

6. قائمة المراجع المعتمدة:

- 1.J.P.HBERAC .(1998) .*Guide des méthodes qualité* .paris :Maxima.
- 2.Reza BARKHI Abdelkader DAGHFOUS .(2009) .the strategic management information technology in UAE notels: An exploratory study of TQM,SCM and CRM, implementation .“ *technology, vol 29, N. 09* °
- 3.جمال أبو دولة، و حمد علي النيادي. (2000). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة. *أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 4 ، 144*.
4. رجال وآخرون السعدي. (2010). ، *الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال " التحديات والفرص والأفاق"* . الجزء الثاني، الطبعة العربية الأولى.
5. زكي عبد العطي أبو زيادة. (2012). *إدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1* .
6. طارق حماد. (2001). *اندماج وخصخصة المصارف. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية*.
7. عاشور مزريق، و محمد غربي. (2005). *تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف ، 241*.
8. عبد الرحمن بن عنتر. (2008). *إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة. مجلة الباحث، العدد 6 ، 182*.
9. كاظم محمود خضير. (2000). *إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار المسيرة، ط1*.
10. مأمون الدرادكة، و طارق الشبلي. (2002). *الجودة في المنظمات الحديثة. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر*.
11. مصطفى أحمد سيد. (1999). *إدارة الانتاج والعمليات في الصناعات والخدمات. مصر، الطبعة 4: كلية التجارة*.