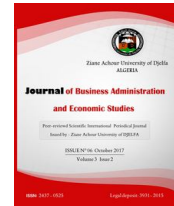




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

مقارنة أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة

Comparing the impact of the application of total quality on the performance of workers between national banks and foreign banks in Skikda's city

بومدين بلكبير، ^{1*} Boumediene Belkebir، belkebir.boumediene@univ-guelma.dz

ياسمينة طويل، ² Yassemina Touil، touillyassemina@yahoo.com

¹ أستاذ محاضر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة (الجزائر)

² أستاذة محاضرة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2020/10/22

تاريخ الإرسال: 2020/09/02

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم إعداد استبيان موجه إلى جميع العاملين في الوكالات البنكية الوطنية والأجنبية الناشطة بمدينة سكيكدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية في مدى تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة، جاءت هذه الفروقات لصالح البنوك الأجنبية. في حين توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة حول مستوى أداء العاملين؛ كما أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، مع وجود اختلاف في درجة التأثير وقوة التفسير بين كل من تعري الدراسة.

تصنيف JEL: F10 ؛ G21

Abstract

This study aims to compare the effect of total quality on the performance of workers between national banks and foreign banks. To achieve this goal, a questionnaire was prepared for all employees in the national and foreign banking agencies active in Skikda's city. The study found statistically significant differences between national banks and foreign banks. In applying the concept of total quality, these differences are in favor of foreign banks. The study found no significant differences on the level of performance of employees but a statistically significant impact of the application of total quality on the performance of employees in both national banks and foreign banks, with a difference in the degree of influence and the power of interpretation between the two variables of the study.

Keywords

Total quality ;
staff
performance ;
national
banks ;
foreign
banks ;

JEL Classification Codes : F10 ; G21

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: belkebir.boumediene@univ-guelma.dz

1. مقدمة:

ساهمت النتائج الايجابية التي حققتها الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية (في كل من اليابان والولايات المتحدة وأوروبا الغربية) في تشجيع المؤسسات الخدمية (وعلى رأسها البنوك)؛ على الأخذ بها كوسيلة لإدارة وتحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها، في الوقت الذي أصبحت فيه الخدمة المميّزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر، حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات البنكية التي تقدمها للعملاء.

لكن اهتمم الجودة الشاملة لم يعد يقتصر فقط على جودة الخدمات في البنوك أو بالجانب المادي، وإنّما امتد ليشمل أيضا الجانب البشري، فمدخل الجودة الشاملة أصبح يهتم بتغيير رؤية الفرد العامل إلى طبيعة العمل وإتقانه.

إشكالية الدراسة:

ولقد كان على البنوك العاملة في الجزائر سواء وطنية أو أجنبية أن تسعى إلى ترسيخ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وذلك لرفع كفاءتها وفعاليتها والوصول إلى أهدافها، في الوقت الذي ألغى فيه قانون النقد والقرض كل الاحتكارات، وفتح مجال المنافسة في القطاع البنكي من أجل ظهور خدمات ذات نوعية رفيعة؛ وإلغاء هذا الاحتكار يظهر من خلال عدم التمييز بين البنوك الوطنية والأجنبية، في الوقت الذي تعددت فيه المؤسسات البنكية وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متنوعة من هذه المؤسسات. وكان لظهور البنوك الأجنبية دور في إبراز عددا من التحديات؛ التي تفرض على البنوك في الجزائر بذل مجهود أكبر من حيث تقديم خدمات ذات خصائص ومواصفات عالية الجودة، تمكنها من الصمود في وجه المنافسة. وفي ضوء ما تقدم، يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك اختلاف بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة حول أثر أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين؟

انطلاقا من هذا الإشكال يمكننا طرح التساؤلات الآتية:

1. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة حول مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة؟
2. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة حول مستوى أداء العاملين؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.
5. هل يوجد اختلاف حول مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على الأداء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد اختلاف حول مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

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

الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية بولاية سكيكدة".

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة".

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة".

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية حول مستوى تطبيق الجودة الشاملة ومستوى أداء العاملين في البنوك محل الدراسة حسب طبيعتها (البنوك الوطنية والأجنبية)؛ بالإضافة إلى تحليل ودراسة مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة (الأبعاد مجتمعة) على أداء العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

1. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. مراجعة الدراسات السابقة

سنحاول التعرض لأهم الدراسات والأدبيات ذات العلاقة بالموضوع؛ وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة (Mar Fuentes Fuentes et al, 2006) ، إلى أنه كلما كان التوافق بين استراتيجيات الشركات وإدارة الجودة الشاملة أكبر، كلما كان لديهم أعلى مستويات الأداء. ومن جانب آخر أقرت دراسة (Yahaya et al, 2007) ، بأن اعتماد الجودة الشاملة في الشركات الصينية واسع النطاق، بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤثر إيجاباً على أداء الشركة وفقاً لدرجة التنفيذ. كما أكدت نتائج دراسة (Tsung-Hsien Kuo & Yen-Lin Kuo, 2010) ، أن كلا من الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة يولدان تأثيراً إيجابياً ومباشراً على أداء المشروع. حيث يتم تضخيم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء من خلال تطبيق الجودة الشاملة.

وفي سياق آخر توصلت الدراسة التي أعدها (عزاوي وعلماوي، 2011) ، إلى أن التدريب والتعليم لهما دور مهم في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة، وتزويد الأفراد بالوعي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وقد خلصت دراسة (يحيوي و كيلاني، 2011) ، إلى الآثار الإيجابية لتطور الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة على الأداء التسويقي من خلال زيادة الحصة السوقية للمجمع، القدرة التنافسية، الأرباح، وزيادة ولاء الزبائن. كما أثبتت نتائج دراسة (محمد ورشيد، 2013) ، بأن نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتنمية الإمكانيات و الموارد؛ ومن أهمها الموارد والكفاءات البشرية. كما بينت نتائج دراسة (Evelyn and Kenneth, 2014)، بأن شركات تصنيع الأغذية لا تزال تجد صعوبة في تطبيق إدارة الجودة، وأن ممارسات الجودة الشاملة في ميدان الدراسة لها علاقة إيجابية قوية مع الأداء التنافسي للمنظمات. في حين توصلت نتائج دراسة (Rubina et al, 2014) ، إلى أن هناك علاقة قوية بين الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وأداء الأعمال التجارية. كما أوضحت نتائج دراسة (Esin and Hilal, 2014) ، بأن هناك اختلاف في ممارسات إدارة الجودة الشاملة وهو ما يؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء المتباينة.

وقد أشارت نتائج دراسة (Hsu-Hua and Chen-Ying, 2014) ، بأن هناك اختلافا كبيرا في تطبيق الجودة الشاملة وفي مستويات الأداء بين صناعات التأمين على الحياة والتأمين على غير الحياة، كما تظهر أثر إيجابي ومرتفع على أداء الأعمال لكل من: الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي (متغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الأعمال). إلى جانب ذلك أشارت نتائج دراسة (Rubina et al, 2014) ، إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات الخدمة في المستشفيات والبنوك وشركات الاتصالات السلكية واللاسلكية والمؤسسات التعليمية وشركات الطيران في باكستان. كما توصلت الدراسة التي أعدها الباحث (Norah et al, 2015) ، إلى أن إدارة الجودة الشاملة في باكستان لديها أداءان تنظيميان، إما أن ممارسات الجودة الشاملة تؤثر على الأداء التنظيمي، أو أنها تعيق المنظمات عن تحقيق أهدافها التي سيؤثر ذلك سلباً على الأداء التنظيمي.

في حين تشير أهم نتائج دراسة (Marcel and Ayankeng, 2015) ، إلى أن التدريب والتمكين للموظف فقط لهما تأثير كبير على الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الكاميرون؛ التزام القيادة، ومراقبة الجودة، والتفتيش لها تأثير كبير على خفض التكاليف. ومع ذلك ، لا يبدو أن أي من ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على رضا العملاء. كما خلصت دراسة (سيده و شطة، 2015) ، إلى أن التزام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة يحسن الأداء ويحقق الميزة التنافسية لبنك 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 إيجابيا على رضا العمالي. أما دراسة (خليل شرفي) ، فقد أكدت على عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الالتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء. وفي دراسة (محمد وفالح، 2016) ، بينت أهم النتائج أن هنالك اعتمادية بين عناصر الجودة وإستراتيجية المنافسة، علاوة على التأثير المعنوي لعنصر الجودة (رضا العملاء) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، بينما لا يوجد تأثير معنوي لكل من عنصري الجودة المستقلة هما (التخطيط الاستراتيجي وكفاءة القوى العاملة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية). وقد توصلت دراسة (بوظورة فضيلة وآخرون، 2017) ، إلى توضيح أن نموذج الجودة الشاملة يساهم في تحقيق التميز في المخرجات المعرفية لمؤسسات التعليم العالي، كونه يقوم على فلسفة متكاملة ومنهج شامل له آلياته وممارساته.

كما أشارت نتائج دراسة (Ali Al-Damen Rula, 2017) ، إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء في شركة مصفاة البترول الأردنية (JPRC). وقد كشفت نتائج دراسة (Jeevan Jyoti et al, 2017) ، عن تأثير إيجابي وكبير على العلاقة الهيكلية المباشرة وغير المباشرة بين خدمة الجودة الشاملة، وجودة الخدمة الداخلية، رضا الموظفين، التزام الموظفين، ولاء الموظفين ، جودة الخدمة الخارجية، رضا العملاء والأداء المالي. وفي سياق مختلف بينت الدراسة التي أعدها (حسين ، 2018) ، إلى أن هناك فهم كبير لوظائف إدارة الموارد البشرية ومبادئ الجودة الشاملة من قبل موظفي فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم في الأردن، بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة بين مبادئ الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية. وقد خلصت دراسة (سلطان، 2018) ، إلى أن هناك اهتمام واضح للمؤسسة بعنصر الجودة؛ حيث بينت مدى التزام المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة إيجابية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة في متغير الأداء التسويقي. كما أثبتت نتائج دراسة (عبد القادر وآخرون، 2018) ، وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على هذا الأداء في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو. وفي دراسة (سلطان، 2018) ، تبين النتائج أن مؤسسات قطب المحروقات بسكيدة تهتم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بدرجة متوسطة. وقد توصلت دراسة أخرى للباحثة ذاتها (سلطان، 2018) ، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة. كما

أوضحت نتائج دراسة (الصريرية ، 2019، بأن تصورات المدراء الإداريين والماليين نحو بطاقة الجودة الشاملة وكل بعد من أبعادها؛ حيث جاء أعلاها بعد (التغذية الراجعة) وأدناها بعد (مشاركة العاملين وبناء الفرق)، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن الجودة الشاملة تفسر (0.58) من التباين الكلي في الميزة التنافسية. كما خلصت دراسة (جيجيق زكية وآخرون) ، إلى وجود علاقة بين الجودة الشاملة والكفاءات، وعدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين حول واقع الجودة الشاملة والكفاءات. أما دراسة (غري، 2019) فقد أكدت على أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التدريب. وفي دراسة (مداح وزيطوط، 2019) ، بينت أهم النتائج أن هناك علاقة بين الجودة الشاملة والتميز في الأداء والتنافسية.

2. الإطار النظري:

أ. الجودة الشاملة في البنوك:

هي " إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعلومة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية (حبلي، 2010) ."

ب. التزام ودعم الإدارة العليا:

هو "ضمان الالتزام الشخصي للمدير العام وهيكل الإدارة بالمشاركة في تنفيذ النهج المتكامل للجودة الشاملة" (Andrei).

ت. 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، وإلغاء دورات العمل الضائعة" (عبد المعطي، 2012).

ث. نظم المعلومات:

"تأسيس نظام معلومات للجودة باعتباره أسلوبا منظما لجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالجودة في المؤسسة، بهدف مساعدة المديرين على اتخاذ القرار" (عبد المعطي، 2012) .

ج. 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 تخطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة (جميل، 2016) .

ح. مشاركة العاملين:

"تأثير الموارد البشرية في المؤسسة يعتمد على نوع المشاركة المعطاة لهم، فمشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة في عملية الإنتاج تعتبر عنصرا حيويا في الجهد المبذول لتحقيق جودة عالية" (Haja, 2014).

خ. 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" (الطروانة ومعتز، 2002)

د. 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..." (Ali, 2012).

ذ. أداء العاملين:

يعرف على أنه: " مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليه وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة" (مؤمن وبشير، 2015).

II. الطريقة والإجراءات:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على القطاع البنكي الجزائري وبالضبط الوكالات البنكية الوطنية والأجنبية العاملة بمدينة سكيكدة وهي: البنوك الوطنية (BNP, BADR, BDL, BNA, BEA CNEP, CPA)، أما البنوك الأجنبية فهي (ABC, PARIBAS, Societe Generale, TRUST, AGB)، 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. أداة الدراسة:

لقد تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة بواسطة الاستبيان المعد لهذه الغاية، وتضمن 38 فقرة حيث تهدف 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؛ و 23 فقرة خاصة بالمتغير التابع والمتعلقة بقياس مستوى أداء العاملين في البنوك الجزائرية. ولقد كانت الإجابة على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3. 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. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تطبيق تحليل الثبات " مقياس ألفا كرونباخ"، وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة؛ والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مستويات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة؛ واختبار (T) (t-test for two independent samples) المستقلة: للكشف عن الفروق المعنوية في تطبيق كل من أبعاد الجودة الشاملة وأداء العاملين حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)؛ وتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

III. تحليل نتائج الدراسة

1. تحليل الفروق حول مستوى متغيري الدراسة حسب نوع البنك

أ. الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول الجودة الشاملة:

في هذا الجزء سنقوم بتحليل الفروقات الموجودة بين البنوك الوطنية والأجنبية فيما يتعلق بالجودة الشاملة وأبعادها. ويتم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول 1. الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول أبعاد الجودة الشاملة

المتغير المستقل	البنوك الوطنية (90)		البنوك الأجنبية (45)		مستوى الدلالة Sig
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
التزام ودعم الإدارة العليا	3.846	0.724	3.711	0.365	0.151
التحسين المستمر للعمليات المصرفية	3.393	0.794	3.466	0.424	0.486
نظم المعلومات	3.522	0.695	3.951	0.471	0.000
تدريب العاملين	3.195	0.840	3.622	0.617	0.001
مشاركة العاملين	2.855	0.934	3.542	0.569	0.000
تحفيز العاملين	2.544	0.985	3.315	0.501	0.000
التركيز على العملاء	3.320	0.892	3.725	0.610	0.002
الجودة الشاملة	3.239	0.663	3.618	0.350	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى تطبيق الجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة". من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القطاعين في أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة، حيث بلغت قيمة t (- 4.343) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى.

ب. الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول أداء العاملين:
في هذا الجزء سنقوم بتحليل الفروقات الموجودة بين البنوك الوطنية والأجنبية فيما يتعلق بأداء العاملين. وتم استخدام إختبار T-Test لعينتين مستقلتين. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2).

الجدول 2. الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول أداء العاملين

المتغير التابع	البنوك الوطنية (90)		البنوك الأجنبية (45)		مستوى الدلالة Sig
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
أداء العاملين	692.3	3500.	871.3	5920.	0.450

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية بولاية سكيكدة.

من الجدول رقم (2) نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير نوع القطاع البنكي، ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب عند هذا البعد هو أكبر من (0.05) فبلغت قيمة $t (-0.450)$ عند مستوى دلالة (0.653) وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. حيث كان مستوى الأداء في كلا القطاعين مرتفع وذلك حسب ما تشير له المتوسطات الحسابية.

2. قياس وتحليل أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة أ. قياس وتحليل أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الوطنية.

الجدول رقم 3. نتائج اختبار أثر تطبيق الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين بالبنوك الوطنية

نتيجة الفرضية	Sig t	T	B درجة التأثير	R2 معامل التحديد	
الرفض	0.000	4.633	0.234	0.196	الفرضية رئيسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يشير الجدول رقم (3) بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.196) ورغم أنها قيمة منخفضة نسبياً إلا أنها تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في الجودة الشاملة يفسر ما نسبته (19.6%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الوطنية، كما بلغت درجة التأثير B (0.234)، وهذا يعني أن التغيير بوحدة واحدة في تطبيق أبعاد الجودة الشاملة يؤدي إلى التغيير في مستوى أداء العاملين بالبنوك الوطنية بقيمة (0.234)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة t المحسوبة والتي بلغت (4.633) وهي دالة معنوياً أي أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.000 وهو أقل من المستوى المقبول 0.05 هذا ما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية.

ب. قياس وتحليل أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

الجدول رقم 4. نتائج اختبار أثر تطبيق الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين بالبنوك الأجنبية

نتيجة الفرضية	Sig t	T	B درجة التأثير	R2 معامل التحديد	
الرفض	0.000	6.710	0.530	0.511	الفرضية رئيسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يشير الجدول رقم (4) بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.511) ورغم أنها قيمة منخفضة نسبياً إلا أنها تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في الجودة الشاملة يفسر ما نسبته (51.1%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الأجنبية، كما بلغت درجة التأثير B (0.530)، وهذا يعني أن التغيير بوحدة واحدة في تطبيق أبعاد الجودة الشاملة يؤدي إلى التغيير في مستوى أداء العاملين بالبنوك الأجنبية بقيمة (0.530)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة t المحسوبة والتي بلغت (6.710) وهي دالة معنوياً أي أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.000 وهو أقل من المستوى المقبول 0.05 هذا ما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

3. المقارنة بين البنوك (الوطنية والأجنبية) حول أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين

أ. اختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد اختلاف حول مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة". يتم الإجابة على هذه الفرضية من خلال نتائج الجدولين (5) و(6)، علاوة على النتائج المتحصل عليها سابقا عند اختبار الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة، حيث يتبين أن هناك اختلاف في قوة تفسير ودرجة تأثير الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، وبالتالي رفض الفرضية الرئيسية. فعلى الرغم من أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على أداء العاملين في كلا من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، إلا أن البنوك الأجنبية أفضل من البنوك الوطنية من حيث درجة التأثير وقوة التفسير بين المتغيرين. فتطبيق أبعاد الجودة الشاملة يفسر ما قيمته (51.1%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (19.6%). ويمكن أن نعزز ونثمن هذا بمختلف درجات التأثير والقوة التفسيرية التي ظهرت بين أبعاد الجودة الشاملة منفصلة وأداء العاملين لهذه البنوك، فالبرغم من كونها متوافرة مع كافة الأبعاد دون استثناء في كل من القطاعين إلا أن هناك اختلاف بينها من حيث درجة التأثير وقدرة التفسير.

جدول رقم 5. نتائج اختبار أثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين بالبنوك الوطنية

الأبعاد	R2 معامل التحديد	B درجة التأثير	T	Sig t	نتيجة الفرضية
التزام ودعم لإدارة العليا	0.095	0.149	3.045	0.003	الرفض
التحسين المستمر للعمليات المصرفية	0.129	0.159	3.616	0.000	الرفض
نظم المعلومات	0.095	0.155	3.032	0.003	الرفض
تدريب العاملين	0.047	0.090	2.074	0.041	الرفض
مشاركة العاملين	0.205	0.170	4.765	0.000	الرفض
تحفيز العاملين	0.199	0.159	4.683	0.000	الرفض
التركيز على العملاء	0.134	0.144	3.697	0.000	الرفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

الجدول رقم 6. نتائج اختبار أثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين بالبنوك الأجنبية

الأبعاد	معامل R2 التحديد	درجة B التأثير	T	Sig t	نتيجة الفرضية
التزام ودعم لإدارة العليا	0.238	0.347	3.664	0.001	الرفض
التحسين المستمر للعمليات المصرفية	0.201	0.274	3.285	0.002	الرفض
نظم المعلومات	0.339	0.321	4.694	0.000	الرفض
تدريب العاملين	0.243	0.207	3.713	0.001	الرفض
مشاركة العاملين	0.418	0.295	5.562	0.000	الرفض
تحفيز العاملين	0.175	0.217	3.020	0.004	الرفض
التركيز على العملاء	0.146	0.163	2.713	0.010	الرفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

- المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين: التزام ودعم الإدارة العليا يفسر ما قيمته (23.8%) من التغيير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (9.5%)؛ وهذا يعني أنه كلما زادت القيادة والرؤية السليمة لدى إدارات البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة يزداد مستوى الأداء البشري بشكل كبير، في حين إدارة البنوك الوطنية وحتى وإن كان هناك التزام من جهتها نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فإنه ربما التزامها غير ظاهر للعيان وغير واضح للعاملين في جميع مستويات الإدارة.

- المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين: التحسين المستمر للعمليات المصرفية يفسر ما قيمته (20.1%) من التغيير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (12.9%)، وذلك راجع ربما إلى أن إدارة البنوك الأجنبية تولي اهتماما كبيرا بعمليات التحسين المستمر لخدماتها وأداء موظفيها وتطويره للحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق المصرفي مما يساهم في زيادة الثقة بين الإدارة والعاملين.

- المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير نظم المعلومات على أداء العاملين: نظم المعلومات يفسر ما قيمته (33.9%) من التغيير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية

في البنوك الوطنية حيث قدرت ب (9.5%) ، فالعاملين في البنوك الأجنبية لديهم رؤية واضحة حول أن نظم المعلومات تساعد على تداول المعلومات بين العاملين في البنك بسرعة وسلاسة وهذا ما يضمن اتخاذ قرارات صحيحة.

أما عن العاملين في البنوك الوطنية وحتى إن كان هناك استخدام لنظم المعلومات فيبقى غير كافي للوصول بهم إلى أداء مرتفع.

- المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير تدريب العاملين على أداءهم: تدريب العاملين يفسر ما قيمته (24.3%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت ب (4.7%)، التحسين المستمر لكفاءات العاملين في البنوك الأجنبية انعكس بشكل إيجابي على أدائهم، وذلك من خلال تدريبهم المستمر، في حين العاملين في البنوك الوطنية حتى وإن كانت هناك دورات وبرامج تدريبية مقدمة من قبل البنك فلا يستفاد منها فقد تكون الدورة أعلى أو أدنى من مستوى المتدرب.

- المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير مشاركة العاملين على أداءهم: مشاركة العاملين يفسر ما قيمته (41.8%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت ب (20.5%)، وذلك راجع إلى أن إدارة البنوك الأجنبية تنشر ثقافة الجودة الشاملة القائمة على تنمية دور الموارد البشرية داخل البنك من خلال إشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة مما يحفزهم ويشجع روح المبادرة لديهم، أما البنوك الوطنية فقد لا تتيح الفرصة لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم للمشاركة بالأنشطة المتعلقة بتطوير أداء أعمالهم.

- المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير تحفيز العاملين على أداءهم: تحفيز العاملين يفسر ما قيمته (19.9%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت ب (17.5%). فبالرغم من جود اختلاف صغير جدًا في النسب، فنلاحظ أنه في كل من القطاعين الوطني والأجنبي لا يلعب التحفيز دور كبير في تحسين أداء العاملين وذلك راجع إلى عدم وجود سياسة واضحة حول نظام الحوافز.

- المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير التركيز على العملاء على أداءهم: التركيز على العملاء يفسر ما قيمته (14.6%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت ب (13.4%) ، حتى وإن كان الاختلاف بين النسب ضعيف جدًا، فنلاحظ أن التركيز على العملاء لا يلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سيكدة، وقد يكون ذلك راجع لكون الإدارة في كلا القطاعين لا تقوم بتوضيح أهمية التركيز على العميل للعاملين لديها فيجب أن يعي جميع العاملين في البنوك بأنهم بدون عملاء فوجودهم لا معنى له.

IV. مناقشة النتائج:

من خلال ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن حصر أهمها في العناصر الآتية:
- تصورات الباحثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الوطنية جاءت متوسطة، بمعنى أنه توجد ممارسة لأبعاد الجودة الشاملة ولكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب، حيث كان أعلى إدراك كان في البعد المتعلق بدعم والتزام الإدارة العليا وبمستوى عالي، وأدناها في البعد المتعلق ببعد التحفيز وبمستوى ضعيف؛ وهي نتيجة لا تتوافق بشكل كبير

مع نتائج دراسة (Yahaya Yusuf et al)، التي أكدت على التطبيق الواسع للجودة الشاملة في الشركات الصينية. في حين تتفق بدرجة مهمة مع ما توصلت إليه دراسة (Evelyn Nyakio Kibe and Kenneth Wanjau)، ودراسة (سلطان كريمة).

- تصورات المبحوثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الأجنبية جاءت عالية، وكان أعلى إدراك في البعد المتعلق بنظم المعلومات وبمستوى عالي، وأدناها في البعد المتعلق بالتحفيز وبمستوى متوسط. وهي نتيجة تتوافق بشكل كبير مع توصلت إليه دراسة (Yahaya Yusuf et al)، ودراسة (حسين منصور معن).

- تصورات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية جاءت عالية. - 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. وهو ما يتوافق تقريبا مع نتائج دراسة (Esin Sadikoglu and Hilal Olcay)، وأيضا دراسة (Hsu-Hua Lee and Chen-Ying Lee).

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة. الأمر الذي يتعارض بشكل مهم مع نتائج (Norah Dhafer Al-Qahtani et al).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية، وفُتت الجودة الشاملة ما مقداره (19.6%) من التباين الكلي لأداء العاملين. وهذه النتيجة تتفق تقريبا مع ما خلصت إليه دراسة (يحيوي إلهام و كيلاني صونية)، ودراسة (Evelyn Nyakio Kibe and Kenneth Wanjau)، ودراسة (Rubina Jabeen et al)، ودراسة (Ali Al-Damen Rula).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وفسرت الجودة الشاملة ما مقداره (51.1%) من التباين الكلي لأداء العاملين. وهي نتيجة تتفق بدرجة مهمة مع نتائج دراسة (Yahaya Yusuf et al)، ودراسة (Jeevan Jyoti et al)، ولا تتعارض مع النتائج التي أكدتها دراسة (Tsung-Hsien Kuo & Yen-Lin Kuo)، وكذلك دراسة (Mar Fuentes Fuentes et al)، ودراسة (Rubina Jabeen et al)، والأمر يعزوا في هذه الدراسات إلى وجود متغيرات وسطية بين المتغيرين المستقل والتابع.

- هناك اختلاف وفروقات في قوة تفسير ودرجة تأثير الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، أي أن أداء العاملين في البنوك الوطنية لا يستجيب لتأثير أبعاد الجودة الشاملة بنفس الطريقة في البنوك الأجنبية. وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Esin Sadikoglu and Hilal Olcay)، وكذلك دراسة (Hsu-Hua Lee and Chen-Ying Lee)، ودراسة (Norah Dhafer Al-Qahtani et al).

V. الخلاصة:

حاولنا في هذه الدراسة مقارنة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، وبعد أن قمنا بإعداد استبيان وتوزيعه على جميع العاملين في الوكالات البنكية الوطنية والأجنبية الناشطة بمدينة سكيكدة، توصلنا في دراستنا إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية في مدى تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة، جاءت هذه الفروق لصالح البنوك الأجنبية. في حين توصلت دراستنا كذلك إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة حول مستوى أداء العاملين؛ كما أثبتت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في كل من

البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، مع وجود اختلاف في درجة التأثير وقوة التفسير بين كل من متغيري الدراسة (الجودة الشاملة وأداء العاملين)؛ حيث البنوك الأجنبية أفضل منها تأثيرا وتفسيرا بين المتغيرين من البنوك الوطنية.

وانطلاقا مما سبق يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في ترقية تطبيق الجودة الشاملة وتأهيل البنوك الوطنية، من خلال الرفع من مستويات أداء العاملين فيها، وفي هذا الصدد يمكن الحديث عن ضرورة استفادة وتطبيق الإدارة العليا للبنوك الوطنية الجزائرية من تجارب بنوك رائدة في مجال الجودة الشاملة، مع الاهتمام بتحسين أداء العاملين بشكل مستمر، حتى تستطيع مواكبة التطور الحاصل في القطاع البنكي الأجنبي محليا وعالميا. بالإضافة إلى إعطاء اهتمام أكبر (لكل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة في الجزائر على حد سواء) لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيرا على أداء العاملين بها، على أن يتم ذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى؛ أي يتم النظر إلى جميع أبعاد الجودة الشاملة بكافة جوانبها الإدارية، والعملية، والفنية داخل البنوك (نظرة تكاملية). ولأن نتائج الدراسة قد أظهرت أن بعد تحفيز العاملين، هو أقل أبعاد الجودة الشاملة تطبيقا بالنسبة لكل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، على هذا الأساس ينبغي على إدارة البنوك الاهتمام بتعديل وإعادة النظر في برامج منح المكافآت المادية والمعنوية، وذلك لمضاعفة مشاركة المرؤوسين في تحقيق الأداء المتميز. علاوة على ذلك من الأهمية أن يكون تركيز إدارة البنوك على تعديل ثقافة المنظمة بأكملها، وذلك بهدف تحويلها إلى ثقافة موجهة نحو الجودة بشكل علني، لكي تحقق البنوك فوائد نظام إدارة الجودة، فمن الأهمية بمكان التركيز على التدريب بانتظام، بهدف غرس العادات الايجابية، وجعل العاملين بالبنوك أكثر تقبلاً لتغيير أساليب العمل.

VI. الهوامش والإحالات:

Mar Fuentes Fuentes et al,(2006) Total Quality Management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies, jornal of Total Quality Management & Business Excellence, Volume 17, Issue 3, pp 303-323.

Yahaya Yusuf et al,(2007), Implementation of TQM in China and Organization Performance: An Empirical Investigation, jornal of Total Quality Management & Business Excellence, Volume 18, Issue 5, pp 509-530.

Tsung-Hsien Kuo and Yen-Lin Kuo, (2010), The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan, jornal of Total Quality Management & Business Excellence, Volume 21, Issue 6pp 617-632.

عزاوي عمر وعلماوي أحمد،(2011) دور التدريب والتعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية دراسة حالة : المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe بقردياية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 2، العدد 3، ص ص: 154-168.

يحيوي إلهام وكيلاوي صونية، (2011)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية؛ دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 7، العدد 14، ص ص: 292-308.

محمد زرقون ورشيد مناصرية،(2013)، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب Alfapipe غرداية، الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 5، العدد 12، ص: 305-355.

Evelyn Nyakio Kibe and Kenneth Wanjau, (2014),The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya, Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 5, pp 61-72.

Rubina Jabeen et al, (2014), TQM and knowledge Management Impacts on SME Performance, Journal of Business and Management, Volume 6, Issue 2, pp 23-43.

Esin Sadikoglu and Hilal Olcay, (2014),The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey, Journal of Advances in Decision Sciences, Volume 2014, Issue 2 , pp 1-17.

Hsu-Hua Lee and Chen-Ying Lee,(2014), The effects of total quality management and organisational learning on business performance: evidence from Taiwanese insurance industries, Journal of Total Quality Management & Business Excellence, Volume 25, Issue 10-9, pp1072-1087.

Shehzad Akhtar et al, (2014), Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, pp 109-117.

Norah Dhafer Al-Qahtani et al,(2015), The impact of Total Quality Management on organizational performance, European Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 36, pp 119-127.

Marcel T. Ngambi and Ayankeng Godlove Nkemkifu , (2015), The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance, American Journal of Management, Vol. 15, No. 4 ,, pp 69-85.

سيده اسحق تريبو شطة، (2015)، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف، رسالة ماجستير، جامعة الرباط، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المغرب، ص ص: 1- 194

خليل شرفي، (2016)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، دراسة غير منشورة،

محمد ناجي القضاء وفالح عبيد الله الخوالدة، (2016)، مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق

الميزة التنافسية دراسة على المصارف التجارية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 10، العدد 19، ص ص: 1-18

بوطورة فضيلة وآخرون، (2017)، الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، ص ص: 37-54.

Ali Al-Damen Rula, The impact of Total Quality Management on organizational performance- Case of Jordan Oil Petroleum Company, International Journal of Business and Social Science, Vol. 8, No. 1, 2017, pp 192-202.

Jeevan Jyoti et al, Impact of total quality services on financial performance: role of service profit chain, Journal of Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 28, No. 7-8, 2017, pp 897-929.

على دراسة ميدانية حسين منصور معن ، (2018)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية فنادق الخمس والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 2، ص ص: 75-90.

سلطان كريمة، (2018)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة "كونديا" لصناعة العصائر والحليب بولاية بجاية، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 8، العدد 16، ص ص: 259-294.

عبد القادر هاملي وآخرون، (2018)، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، المجلد 14، العدد 2، ص ص: 171-186 les cahiers du mecas الاقتصادية الجزائرية، مجلة

سلطان كريمة، (2019)، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بعض مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، ص ص: 133-154

الصريرة شادي، (2019)، اثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 8، العدد 1، ص ص: 261-294

جيجيق زكية وآخرون، (2019)، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفاءات: دراسة استطلاعية في مخبر الأشغال العمومية بالشرق، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 8، العدد 1، ص ص: 295-314

غربي صباح، (2019)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 2، ص ص: 112-138

مداح لخضر وزيطوط أحمد، (2020)، التميز في الأداء من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 5، العدد 9، ص ص: 380-391

جبلي هدى، (2010)، قياس جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 76

Diamandescu Andrei, The main principles of total quality management, Challenges of the Knowledge Society, Economics, p 673.

عبد المعطي زكي أبو زيادة ، (2012)، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، ص 886.
المرجع نفسه

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

Haja Mohideen Vijayavel , (2014) 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, p 39.

الطراونة محمد أحمد، والمعتز البلبيسي بدرية، (2002)، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد 1، ص 19.
مؤمن عبد العزيز عبد الحميد وسيد بشير محمد، (2015)، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ص43.