

مدى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المالية بالجزائر - دراسة تحليلية لآراء العاملين بمختلف الوكالات البنكية بمدينة الجلفة -

Extent of understanding the requirements of Total Quality Management (TQM) for Algerian financial institutions in general and banking agencies in Djelfa in particular

علي ملكي<sup>1\*</sup>، لخضر مداح<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت، (الجزائر)، (Alimelki117dj@gmail.com)

<sup>2</sup>جامعة زيان عاشور بالجلفة، (الجزائر)، (Meddah2009@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2021/05/25؛ تاريخ القبول: 2021/06/17؛ تاريخ النشر: 2021/07/10

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المالية بالجزائر عامة والوكالات البنكية بمدينة الجلفة خاصة، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (72) عاملا، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (88) عامل. حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف العاملين بمختلف الوكالات البنكية بمدينة الجلفة، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، وظائف أخرى). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي:

- ارتفاع مستوى إدراك حل متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ سجلنا تحققهم بمستويات مرتفعة، ماعدا بعد (التغذية الراجعة)، الذي سجلنا تحققه بمستوى متوسط.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول آراء المستجوبين اتجاه متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى للنوع الاجتماعي والوظيفية.

كما ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تخدم أغراضها

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمة المصرفية، وكالات بنكية بالجلفة

تصنيف JEL: L15؛ E59

**Abstract:** This study aimed to shed light on the extent of understanding the requirements of Total Quality Management (TQM) for Algerian financial institutions in general and banking agencies in Djelfa in particular, the study applied to a sample consisted of (72) workers, in total of (88) workers. Whereas, the study used questionnaire as the main tool for the collection process of information and data, and the questionnaire has distributed randomly on a group of workers of banking agencies in Djelfa city, regarding the variety of their organizational levels (senior management, middle management, low-level management, and other jobs).

The study concluded a set of results, the most important of which are the following:

-The increase in the level of awareness of most of the requirements of total quality management, as we recorded their verification at high levels, except for (feedback), which we recorded at a medium level.

- There were statistically significant differences at a significant level ( $0.05 \geq \alpha$ ) regarding the opinions of the respondents towards the requirements of total quality management due to gender and employment type.

The study concluded with a group of recommendations that serve its purposes.

**Key words:** Total Quality Management, Banking Service Quality, Banking Agencies in Djelfa.

**Jel Classification Codes :** L15;E59.

\* المؤلف المرسل.

## I- تهييد :

إن الملاحظ في بيئة الأعمال اليوم، يرى بأن المؤسسات الاقتصادية والعمومية تعيش في بيئة أعمال تتصف بالتغير والتعقيد الشديد نتيجة ارتفاع درجة الغموض والإبهام وحالات عدم التأكد ناهيك على أنها بيئة غير مستقرة تشهد مجموعة من التطورات والمستجدات المتسارعة الإيقاع وفي شتى الميادين، خصوصا عندما تغيرت قواعد لعبة الأعمال وبدأنا نعيش ونلمس أبعاد عالم جديد، عالم شبكي مترابط تزداد فيه عوامل التقارب وكذا انحصار الفوارق الزمكانية بين الدول والشعوب، نتيجة تفاقم ظاهرة العولمة واشتداد حدة المنافسة وانتشار ظاهرة الانفجار الرقمي ، وتزايد سرعة وتيرة ثورات الاتصال والمعلومات، مما أدى إلى صعوبة التكيف والتحكم والسيطرة في هذه التغيرات البيئية.

ومن المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وبدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والموظفين على حد سواء، خاصة في ظل انتشار الكثير من المنافسين وانفتاح السوق العالمي، لذا أصبحت الجودة في كل شيء مطلباً رئيسياً من سمات البيئة المعاصرة، والتي تتطلب من مؤسسات الأعمال أن تكون كفؤة وفاعلة في أدائها الاقتصادي الاجتماعي، وذلك من خلال تقديم المنتجات الآمنة وذات الجودة العالية لعملائها وتوفير المعلومات المناسبة عن منتجاتها سواء الحالية أم المطورة لضمان واكتساب ميزات تنافسية ذات جودة. في هذا الإطار تأتي دراستنا هذه للبحث، انطلاقاً من محاولة التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذا مدى توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الجزائرية، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب وذلك بالتطبيق على قطاع المؤسسات المالية بالجزائر، متخذين الوكالات البنكية (GOLF, BEA, BADR, BDL, CPA, BNA) بمدينة الجلفة كعينة عن المؤسسات المالية الجزائرية في الدراسة الميدانية.

### 1.1- الإطار المنهجي للبحث

#### أولاً- طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

وما هذه الدراسة إلا محاولة لمعرفة مستوى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وكذا معرفة مستوى ودرجة تطبيقها بالوكالات البنكية محل الدراسة ولهذا فإن إشكالية دراستنا يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى الإدراك لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بالوكالات البنكية محل الدراسة المتواجدة بمدينة الجلفة؟

واستناداً إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤلين الرئيسيين التاليين:

- ما مستوى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، التزام الإدارة العليا ونشر ثقافة الجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحيات لاتخاذ القرار، التدريب والتأهيل المستمر، التغذية الراجعة)، بالوكالات البنكية محل الدراسة بمدينة الجلفة من وجهة نظر العاملين فيها؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، لدى عمال الوكالات البنكية محل الدراسة بمدينة الجلفة.

#### ثانياً- فرضيات البحث:

وانطلاقاً هذه من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة، قمنا بتبني يتضمن فرضيتين رئيسيتين يتفرع منهما عدد من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:

■ الفرضية الرئيسة الأولى: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، لدى العاملين بالوكالات البنكية بمدينة الجلفة. ».

■ الفرضية الرئيسة الثانية: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، لدى عمال الوكالات البنكية بمدينة الجلفة. ».

#### ثالثاً- أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى قياس مستوى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالوكالات البنكية المتواجدة بمدينة الجلفة. ويتضمن هذا المسعى تحقيق الأهداف الآتية:

- توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات المالية بالجزائر؛

- التعرف التحليلي الميداني على واقع إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة، طبقاً لآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة؛
- اختبار الفروق في إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، لدى عمال الوكالات البنكية المتواجدة بمدينة الجلفة؛
- الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة المؤسسات المالية بالجزائر.

#### رابعاً. أهمية البحث:

- تتبع أهمية هذا البحث من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي، فعلى المستوى العلمي يستمد البحث أهميته مما يلي:
- أنه يعد مكملاً لما سبق من الدراسات في هذا المجال الحيوي والحديث نسبياً في إدارة الأعمال، خاصة وأن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومدى التزام المؤسسات الجزائرية بإدراك متطلباتها وبصفة خاصة في المؤسسات المالية الجزائرية
  - أن الموضوع يعتبر من الموضوعات القديمة الجديدة بالنسبة لواقعنا، وتزداد أهميته كونه يتناول موضوعاً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأفراد والمجتمعات، والتي تعتبر من المواضيع المهملة في العديد من مؤسساتنا ولا تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين.
  - يركز البحث على تفعيل المفاهيم والمبادئ النظرية المدرجة ضمن مفهوم إدارة الأعمال، كآليات معرفية للتعامل مع المتغيرات ذات العلاقة بالعمل الإداري.
- أما على المستوى التطبيقي فيستمد البحث أهميته مما يلي:
- تكوين تصور واضح لمستوى تواجد متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى الوكالات البنكية محل الدراسة بمدينة الجلفة.
  - تنمية الوعي لدى المؤسسات بضرورة التوصل إلى تحقيق التميز على منافساتها في السوق الداخلية أو الخارجية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة بعد الانفتاح على العالم الخارجي.

#### خامساً. حدود البحث:

- يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، فمننا بوضع حدود وأبعاد الدراسة والمتمثلة أساساً في ما يلي:
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة بشكل أساسي قياس مدى إدراك لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مختلف الوكالات البنكية بمدينة الجلفة.
  - الحدود المكانية: فمننا بإسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على عينة من الوكالات البنكية (BNA، CPA، BDL، BEA، GOLF) الموجودة بمدينة الجلفة.
  - الحدود البشرية: فمننا بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بمختلف الوكالات البنكية المذكورة أعلاه بمدينة الجلفة على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية ومن مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا — الإدارة الوسطى — الإدارة الإشرافية — الوظائف الأخرى). وذلك لقياس وتحليل مستوى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، التزام الإدارة العليا ونشر ثقافة الجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحيات لاتخاذ القرار، التدريب والتأهيل المستمر، التغذية الراجعة)، من وجهة نظر العاملين فيها.
  - الحدود الزمنية: تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو من بداية جانفي إلى نهاية افريل 2021.

#### سادساً- أسلوب ومنهج البحث:

- من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات السابقة التي تسعى للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة، لأنه يعكس الممارسات والظواهر الموجودة، ويرصد مدى ومستوى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمختلف الوكالات البنكية المتواجدة بمدينة الجلفة والتي تم إحصاء ستة وكالات (BNA، CPA، BDL، BEA، GOLF)، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الفروقات في الإجابات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### 2.I- الإطار النظري للبحث

- يتعرض الباحثان في هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل الإطار النظري والفكري لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة وإدارة الجودة الشاملة في المصارف الجزائرية بصفة خاصة.

## أولاً- التأصيل النظري والفكري لإدارة الجودة الشاملة:

### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها، لأجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين بيئة العمل، وزيادة معدلات الأداء، وتحسين سمعتها في السوق المحلي و الخارجي، في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة و من شخص لآخر.

كما تُعد إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الرئيسة في الأدبيات والممارسات الإدارية المعاصرة لذلك كرس لها العديد من المتخصصين جزءاً كبيراً من اهتمامهم، وأوردوا العديد من التعريفات لها، ويمكن أن نورد بعضها كما يلي:

✓ يعرف معهد المقياس البريطاني (BSI,2000) إدارة الجودة الشاملة على أنها: « فلسفة إدارية، تشمل كافة أنشطة المؤسسة التي من خلالها يتم تلبية احتياجات وتوقعات المستهلك والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وبأفضل الطرق من خلال الاستخدام الأمثل لطاقت كل العاملين بما يدافع مستمر للتطوير».<sup>1</sup>

✓ بينما يعرف معهد الجودة الفيدرالي في و.م.أ إدارة الجودة الشاملة بأنها: " العمل الصحيح على النحو الصحيح من أول مرة، لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر في اقصر وقت ممكن مع الاعتماد على التقييم المستمر للمستفيدين من خدمات ومنتجات المؤسسة لمعرفة مدى تحسن الأداء".<sup>2</sup>

✓ كما عرفها ( Deming ) بأنها "إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"<sup>3</sup>

✓ في حين عرفها (J.Juran) بأنها: " عملية إدارية تقوم بها المؤسسة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المؤسسة".<sup>4</sup>

✓ في حين يعرف ( Chuster ) إدارة الجودة الشاملة على أنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودهوب لتحقيق توقعات العميل، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفاعلية عالية وفي اقصر وقت"<sup>5</sup>

✓ يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي تتكون منها وهي كالآتي<sup>6</sup>:

- ❖ إدارة :تعني أن الجودة يمكن إدارتها عن طريق "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات"، وتوفير الموارد اللازمة
- ❖ الجودة :تعني المطابقة لمتطلبات الزبون وتوقعاته
- ❖ الشاملة :تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في كل خطوات ومراحل العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد ا رضىاً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له

### 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات وللمختلف الأطراف ذات العلاقة معها وللمختلف شرائح المجتمع؛ لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن ذكر أهم النقاط التي أوردتها بعض الباحثين كما يلي:<sup>7</sup>

- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق؛
- تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة وبالتالي تحقيق مستوى أداء أفضل وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة؛
- التقليل من الأخطاء وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات؛
- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر؛
- إحراز معدل أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المؤسسة؛
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين؛
- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدل الإنتاجية والأداء الجيد؛

- تطوير وتبسيط إجراءات العمل؛

- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وبالتالي رفع مستوى التعاون والتكامل بين الفرق والإدارات؛

### 3- متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات فهناك من يحددها في خمسة متطلبات أساسية، وآخر يراها اثني عشر متطلباً (الخطيب)، وآخرون يذهبون إلى غير ذلك ولكن على الرغم من هذا الاختلاف في العدد إلا أن المضمون واحد وقد اختار الباحثان سبعة متطلبات يمكن عدّها الأساسية- بناء على ما جاء في الدراسات السابقة - في عمل المؤسسات وهي:

3-1- **التخطيط الاستراتيجي**: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتخطيط وتعتبره القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه الوسيلة الأساسية لتوحيد أنشطة المؤسسة باتجاه مهام وأهداف موحدة<sup>8</sup>.

3-2- **التزام الإدارة العليا ونشر ثقافة الجودة**: تمثل مساندة الإدارة العليا، والتزامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة الخطوة المهمة لنجاح نظام الجودة والتحسين المستمر، وهو أمر لا بد منه للإدارة التي تنبغي المنافسة والسيطرة في أسواق اليوم،<sup>9</sup> إلا أن التزام الإدارة العليا يعتبر عنصراً حاسماً في التنفيذ الناجح لمثل هذه البرامج<sup>10</sup>، كما أنه يجب على الإدارة العليا الالتزام بنشر ثقافة تماشى وفلسفة ومبادئ إدارة الجودة.

3-3- **التركيز على الزبون**: العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة، فالمستهلك هو محور كل الجهود المبذولة بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.<sup>11</sup>

3-4- **التحسين المستمر**: يقوم هذا المبدأ على أنه لا يمكن أن يكون الزبون راضياً عن الطريقة المستخدمة إذ لم يكن هنالك تحسينات مستمرة في العملية الإنتاجية وبالتأكيد فإن المنافسة تكون متزايدة لذلك فمن الضروري جداً أن تسعى الشركات جاهده للحفاظ على هذا المبدأ و يجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة ليست شيئاً يمكن القيام به مرة واحدة ثم نسيانها فالتحسينات يجب أن تحدث بشكل متكرر ومستمر من أجل زيادة رضا الزبائن وولائهم<sup>12</sup>.

3-5- **مشاركة العاملين وتفويض الصلاحيات لاتخاذ القرار**: العمال غالباً ما يكونون مصدرًا مهمًا للتحسينات المستمرة ويمكنهم تقديم اقتراحات حول كيفية تحسين العملية الإنتاجية والقضاء على النفايات أو على الأعمال غير الضرورية، ولا بد أن يكون جميع العاملين في المؤسسة وكذلك الإدارة العليا لديهم دوراً هاماً يؤديه لضمان مستويات عالية من الجودة في منتجات وخدمات المقدمة من المؤسسة ولا يتأتى هذا إلا من خلال مشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات<sup>13</sup>.

3-6- **التدريب والتأهيل المستمر**: إن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين. وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتأهيل العاملين بشكل مستمر على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم والتنبؤ بها.

3-7- **التغذية الراجعة (العكسية)**: فالتغذية العكسية تعتبر عملية ضرورية تسمح بتعديل مسار تحقيق الأهداف أو الأداء من خلال الوقوف على مستوى ونتائج الأداء وتبيان مختلف القصور والأخطاء والعمل على إصلاحها والحد من الوقوع فيها مرة ثانية.<sup>14</sup>

### ثانياً- إدارة الجودة الشاملة المصرفية (البنكية):

تعتبر جودة الخدمة البنكية شرطاً أساسياً لإشباع رغبة العميل والحفاظ عليه، فالحفاظ على العميل له مردود ذو دلالة على ربحية البنك، كما أن جودة الخدمة البنكية ميزة تنافسية أساسية، تكاد لا تجد بنكا واحدا لا يحاول تطوير خدماته التي يقدمها، وترتكز الجودة في الخدمات البنكية على التماهي وهما: الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، والجودة الخارجية وهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه.

### 1- مفهوم الجودة الشاملة في الخدمة المصرفية:

تعرف إدارة الجودة الشاملة للخدمة بأنها: "مجموعة من الأعمال التي تقدم المؤسسة من خلالها قيمة معينة لكل من أصحاب رؤوس الأموال والعاملين والعلماء والعاملين"

كما تعرف على أهما: "إحدى المداخل الإدارية الشاملة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة البنك ككل لتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية. ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة تستهدف الوصول إلى مستوى الخطأ صفر Defect Level Zero في البنوك، أي فيما معناه منع خطأ الأداء قبل حدوثه. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الإدارة العليا للبنك أساليب متقدمة ومتنوعة، تتيح الوصول إلى معدلات أداء مرتفعة لتحسين الجودة. باعتبار أن الجودة هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية التي تمنح البنك وضع أمثل من منافسيه وبالتالي فرصة أكبر في البقاء في ظل بيئة العولمة.<sup>15</sup>

## 2- أهمية جودة الخدمات البنكية:

تبرز أهمية الجودة في الخدمات البنكية من خلال المزايا التي تحققها للبنوك في بلوغ أهدافها و النجاح في صناعة الأعمال المصرفية، و تقديمها للعملاء في مستويات ملائمة تحقق لهم المنافع و إشباع رغباتهم الممكنة، و عموماً تتلخص المزايا المترتبة من تركيز البنوك جهودها في تحسين جودة خدماتها البنكية في النقاط التالية:<sup>16</sup>

- إدراك توقعات واحتياجات العملاء من الخدمات البنكية، وبالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم بما يؤدي إلى تسليم الخدمة البنكية بالشكل المطلوب، وهو ما يحقق رضا العميل عنها ويساعد البنوك في قياس هذا الرضا.

- تقديم خدمة متميزة تزيد من قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

- إن الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية تعزز من ثقة العملاء في البنك، إضافة إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية عن سمعة البنك وخدماته المقدمة.

- تجعل جودة الخدمة المتميزة من العملاء كمندوبي بيع للمنتجات البنكية من خلال توجيه وإقناع عملاء جدد بخصائص الخدمات البنكية.

- زيادة قدرة البنك على بيع خدمات بنكية إضافية وجديدة.

- تحمل البنك تكاليف منخفضة لقلّة الأخطاء في العمليات البنكية، وإنجاز الخدمة بشكل صحيح من أول مرة تسمح الخدمة المتميزة من تقاضي البنك أسعار وعمليات إضافية.

- منح البنك مزيداً من الحرية في تسعير منتجاته طالما العلاقة بين القيمة والسعر متساوية.

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك ومواجهة الضغوط التنافسية.

وعموماً تظهر أهمية الجودة في الخدمات البنكية على المستوى الداخلي للبنك في إيجاد بيئة ملائمة للعمل البنكي، تقوم على الرضا والروح المعنوية، والالتزام بين الموظفين في تحسين مستوى أداء لخدمات البنكية، وتخفيض تكاليف الأخطاء

## II - الطريقة والأدوات :

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة مدى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية بالجزائر يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال:

### أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:

يعد تحديد الموقع الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية أمراً في غاية الأهمية، واختبار الفرضيات ميدانياً قد اختار الباحثان إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على مختلف الوكالات البنكية المتواجدة بمدينة الحلفة.

### 1- مجتمع الدراسة:

بالنسبة لدراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمختلف الوكالات البنكية المتواجدة بمدينة الحلفة والبالغ عدد موظفيها (88) موظف موزعة على ستة وكالات بنكية، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).

### 2- عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا)، والبالغ عددهم (72) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (88) موظف أي ما يمثل ما نسبته (81.81%)، من مجتمع الدراسة.

### ثانياً- المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:
- ✓ اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، وذلك بغية تقدير توزيع العينة؛
  - ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة؛
  - ✓ معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛
  - ✓ اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية
  - ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمقارنات أكثر من عینتين

### ثالثاً- تصميم أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين أساساً في مجالات إدارة الأعمال والإحصاء ومنهجية البحث العلمي، وقد استجبنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مشتملاً على أربعة أجزاء، وهي:

**الجزء الأول:** خصص للرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أننا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي، ومن أجل ذلك اقترحنا عدم كتابة الاسم واللقب ولا حتى القسم، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة؛

**الجزء الثاني:** خصص للمعلومات الشخصية والوظيفية ممثلة في (النوع الاجتماعي، الديمومة الوظيفية، عمر الموظف، المستوى التعليمي، خبرة الموظف، المسمى الوظيفي).

**الجزء الثالث:** خصص لقياس متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتكون من (34) فقرة وزعت على سبعة أبعاد كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): وصف فقرات الاستبيان

البعد	عدد الفقرات	الفقرات	البعد	عدد الفقرات	الفقرات
التخطيط الاستراتيجي	04	(04-01)	مشاركة العاملين	05	(24-20)
التزام الإدارة العليا	05	(09-05)	التدريب والتأهيل	05	(29-25)
التركيز على الزبون	05	(14-10)	التغذية العكسية	05	(34-30)
التحسين المستمر	05	(19-15)	مجموع كل الفقرات	34	

المصدر: من إعداد الباحثان

### رابعاً- مقياس التحليل:

تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بتبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مختلف الوكالات البنكية المتواجدة ببلدية الخلفة، حيث يختار المحبب اختيار إجابة واحدة من بين خمسة بدائل، كما يتدرج المقياس ما بين خمس درجات إلى درجة واحدة بحيث تكون الإجابات كما يلي:

الجدول رقم (02): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

الدرجة	05	04	03	02	01
البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص: 540.

أما المعيار الذي تم على أساسه التحليل بناء على قيم المتوسط الحسابي، أي معيار مقياس التحليل (معيار الحكم على درجة إدراك مبادئ إدارة الجودة الشاملة) فكان على النحو التالي:

الجدول رقم (3): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	( 1 - 2.33 )
متوسط	( 2.34 - 3.66 )
مرتفع	( 3.67 - 5 )

المصدر: من اعداد الطالب

خامسا- ثبات أداة الدراسة:

### 1- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	f	Sig.	Statistic	df	Sig.
متطلبات إدارة الجودة	.079	72	.200*	.990	72	.853
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

يوضح الجدول رقم (04)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، للأبعاد «متطلبات إدارة الجودة الشاملة» كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وعليه يمكننا استعمال الاختبارات المعلمية.

### 2- ثبات أداة الدراسة:

من أجل معرفة مدى ثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل ومحاور الدراسة والأبعاد المشكلة لها، وهذا ما نبرزه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة والدراسة ككل باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

البعد	ع. الفقرات	معامل ألفا	البعد	ع. الفقرات	معامل ألفا
التخطيط الاستراتيجي	04	0.899	مشاركة العاملين	05	0.773
التزام الإدارة العليا	05	0.974	التدريب و التأهيل	05	0.937
التركيز على الزبون	05	0.868	التغذية العكسية	05	0.987
التحسين المستمر	05	0.886	الدراسة ككل	34	0.900

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (05) أن معاملات ثبات الدراسة لكل بعد من أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة تراوحت بين (0.987)، في حدها الأعلى أمام بعد التغذية العكسية وبين (0.773)، في حدها الأدنى أمام بعد مشاركة العاملين وهي قيم جيدة أي تتمتع بثبات جيد، بينما بلغ معامل الثبات للدراسة ككل (0.900) أي قيمة ممتازة أي تتمتع بثبات ممتاز. ومنه يمكن القول بأنه يوجد ثبات واتساق وتقارب في إجابات الأفراد بدرجة ممتازة جدا، وتدلل على أن الدراسة تتمتع بثبات عال جدا. بمعنى أنها ستعطي نفس النتائج لهذه الاستبانة لو تم توزيعها أكثر من مرة.

### III- النتائج ومناقشتها :

#### أولاً- تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

سنقوم بعرض النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها وتفسيرها

#### 1- تشخيص وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان	البيانات الشخصية
55,6 %	40	ذكر	النوع الاجتماعي
44,4 %	32	انثى	
100 %	72	المجموع	
20.8 %	15	أقل من 30 سنة	عمر الموظف
68.1 %	49	من 30 إلى 40 سنة	
11.1 %	8	بين 41 و 50 سنة	
00.0 %	0	أكثر من 50 سنة	
100 %	72	المجموع	
00%	0	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
59.7%	43	ليسانس	
31.9 %	23	ماستر	
4.2%	3	مهندس	
4.2%	3	دراسات عليا	
100%	72	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (06)، بأن أفراد عينة الدراسة تشكل في مجملها من الذكور بنسبة بلغت (55.6%) بينما بلغت نسبة الإناث (44.4%) تكاد تكون مقاربة وهذا ما يمكن أن نقول بأنه منطقياً لأن مثل هذه الوظائف وخاصة الشبايك الخاصة بالاستقبال غالباً ما تشغلها الإناث، كما لاحظنا أن ما نسبته (79.2%)، من مفردات عينة الدراسة أعمارهم (تزيد عن 30 سنة فما فوق) بينما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة فقد بلغت (20.8%)، كما لاحظنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ليسانس وماستر، بنسبة تقدر بـ (91.6%)، بينما بلغت نسبة الأفراد ذوي المستوى العلمي مهندس ودراسات عليا وبنسبة متساوية بلغت (4.2%) لكل مستوى، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة واعين ومؤهلين بمستوى عالي، وهو ما يمكنهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل مؤسسات محل الدراسة.

#### 2- تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان	البيانات الوظيفية
27.8 %	20	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
34.7 %	25	بين 5 و 10 سنوات	

30.6 %	22	بين 11 و 20 سنة	تصنيف الوظيفة
6.9 %	5	أكثر من 20 سنة	
100 %	72	المجموع	
11.1 %	8	موظف	
11.1 %	8	محرر	
52.8 %	38	مكلف بالدراسات	
13.9%	10	رئيس مصلحة	
8.3%	6	رئيس قسم	
2.8 %	2	أمنية مديرية	
100 %	72	المجموع	
100 %	72	دائمة	ديمومة الوظيفة
00.00 %	00	مؤقتة	
100 %	72	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (07)، أن ما نسبته (65.3%)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (تتراوح بين 5 سنوات و 20 سنة)، كما لاحظنا أن الوظيفة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي مكلف بالدراسات بنسبة مئوية بلغت (52.8%)، وهي نسبة حد متوقعة بالنسبة لوكالات البنوك محل الدراسة التي تتطلب وظائف من هذا النوع، كما أن الملفت للانتباه أنما نسبته (100%)، من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف دائمة، وهذا راجع إلى طبيعة العقود المؤقتة التي تم دمج العاملين بعد القرار الذي أصدر مؤخرا التي مست عقود ما قبل التشغيل والإدماج وغيرها من العقود الأخرى حسب رأي الطالب تعقدها مؤسسات.

ثانيا- اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى "مستوى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بالوكالات البنكية بالجزيرة":

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الدراسة

متطلبات إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
التخطيط الاستراتيجي	4.5868	.544110	01	مرتفع
التزام الإدارة العليا	4.4500	.546180	04	مرتفع
التركيز على الزبون	4.4889	.498890	03	مرتفع
التحسين المستمر	4.4944	.463870	02	مرتفع
مشاركة العاملين	4.2611	.385130	05	مرتفع
التدريب و التأهيل	4.1306	.631710	06	مرتفع
التغذية العكسية	3.5917	.827990	07	متوسط
المجموع بشكل عام	4.2774	.311920	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (08)، أن مستوى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.2774)، وانحراف معياري قدره (0.31192)، مما يشير إلى وجود تباين قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المتغير.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (08)، يمكن ترتيب الأبعاد المشكلة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأفل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاء بعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.5868)، بانحراف معياري قدره (0.54411)، مما يدل على أن الإدارة تعطي للتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة بهذه المؤسسة. يليه بعد التحسين المستمر في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.4944)، بانحراف معياري قدره (0.463870)، مما يدل على أن إدارات الوكالات البنكية محل الدراسة لديها الرغبة في تطبيق التحسين المستمر على العمليات الإدارية كانت أو التقنية، في حين جاء بعد التركيز على الزبون في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.4889)، بانحراف معياري قدره (0.498890)، مما يدل على أن الإدارة في هذه الوكالات البنكية محل الدراسة يولون اهتماماً كبيراً بالزبون سواء الداخلي أو الخارجي، يليه بعد التزام الإدارة العليا الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.4500)، بانحراف معياري قدره (0.546180)، مما يدل على أن التزام الإدارة العليا يعتبر أهم متطلب لتحقيق باقي المتطلبات إذ ومنذ البدء بإعداد وهيئة العمال جيداً وفي مختلف المستويات لقبول تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لا بد من دعم ومرافقة من الإدارة العليا فبدونه لا يتحقق باقي المتطلبات، يليه بعد العاملين ومشاركتهم في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.2611)، بانحراف معياري قدره (0.385130)، مما يدل على أن الإدارة تعطي القدر الكافي من الأهمية لتمكين العام لين أي إشراك العاملين في اتخاذ القرار لأهميته الكبيرة إذ أصبح مطلب كل مؤسسة في الوقت الحالي، بينما جاء في المرتبة السادسة بعد التدريب والتأهيل من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.1306) وبانحراف معياري قدره (0.631710) مما يدل على أن إدارة الوكالات البنكية محل الدراسة تولي الاهتمام لتدريب وتأهيل العاملين بها من أجل أداء المهام بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب لأن تدريب وتأهيل العاملين يلعب دوراً مهماً في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام الوكالات البنكية محل الدراسة، ويبرز هنا دور الإدارة العليا في تعزيز ذلك من خلال إقامة دورات تدريبية تناسب مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة بينما جاء في المرتبة السابعة بعد التغذية الراجعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.5917)، بانحراف معياري قدره (0.827990)، مما يدل على عدم اهتمام الوكالات البنكية محل الدراسة بعملية التغذية العكسية وعدم استغلال معلوماتها في تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تواجهها.

واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرر قوي بقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها: يوجد هناك مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة (متطلبات إدارة الجودة الشاملة)، لدى العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة بالجلقة، والذي يعكسه المستوى المرتفع للدراسة ككل.

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية الفروقات

### 2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (متطلبات إدارة الجودة الشاملة)، تعزى للعوامل الشخصية (النوع الاجتماعي)، لدى العاملين في الوكالات البنكية بالجلقة".

وللتحقق من وجود فوارق دالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، تستخدم اختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية والجدول التالي يوضع نتائج اختبار (T-Test):

الجدول رقم (09) اختبار (T-Test) حسب متغير النوع الاجتماعي

قيمة T-Test		الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	النوع الاجتماعي	المجال
مستوى الدلالة	القيمة T					
0.031	2.27	0.9560	3.9993	40	ذكر	متطلبات إدارة الجودة الشاملة
		1.0865	4.5258	32	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يظهر الجدول رقم (09) فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) للمتغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والبالغة (2.207)، أقل من قيمتها المحدولة والبالغة (1.66691) بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.031) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما أن وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر رفض الفرضية الصفرية و أقبل الفرضية البديلة والتي مفادها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لآراء العمال المستجوبين تجاه (متطلبات إدارة الجودة الشاملة)، تعزى للعوامل الشخصية (النوع الاجتماعي)، لدى العاملين في الوكالات البنكية بالجلفة"، لصالح الإناث ذوي المتوسط الأعلى. أما بالنسبة لاختبار (T-Test) حسب متغير ديمومة الوظيفة فإن كل المستجوبين أكدوا على أنهم يشغلون وظائف دائمة وبالتالي فإنه لا توجد فروق في الإجابات.

## 2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير الدراسة (متطلبات إدارة الجودة الشاملة)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، التصنيف الوظيفي)، لدى العاملين في الوكالات البنكية بمدينة الجلفة ».

وللتعرف على صحة الفرضية الفرعية الثانية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) حيث توصلنا إلى

النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح تحليل التباين الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقا للمتغيرات الشخصية

### والوظيفية

متغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	2	0.135	0.067	0.688	0.506
	داخل المجموعات	69	6.773	0.098		
المستوى العلمي	بين المجموعات	3	3.625	1,208	1.115	0.349
	داخل المجموعات	68	73.699	1.084		
الخبرة	بين المجموعات	3	9.920	3.307	3.336	0.024
	داخل المجموعات	68	67.404	0.991,0		
التصنيف الوظيفي	بين المجموعات	5	4.856	0.971	0.885	0.497
	داخل المجموعات	66	72.468	1.098		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

انطلاقاً من نتائج الجدول (10) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات المستجوبين نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمتغيرات

الشخصية والوظيفية التي يتميزون بها كالآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المستجوبين نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بالوكالات البنكية بالجلفة"، تعزى لكل من (العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي) وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والبالغة (0.815، 1.115، 0.688) على الترتيب، أقل من قيمها المحدولة والبالغة (2.354، 2.740، 3.130) على الترتيب نفسه، وبدرجات حرية (5، 3، 2) بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية للمتغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بلغ (0.497، 0.349، 0.506) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بينما وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات المستجوبين نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بمختلف الوكالات البنكية بولاية الجلفة"، تعزى لسنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة للمتغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والبالغة (3.336)، أكبر من قيمتها المحدولة والبالغة (2.740) وبدرجة حرية 3 بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية للمتغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، بلغ (0.024) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر لرفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونقول ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء العمال المستجوبين تجاه متغير الدراسة (متطلبات إدارة الجودة الشاملة)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)، لدى العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة بمدينة الجلفة.

#### IV- الخلاصة :

في ختام هذه الدراسة التي اهتمت بدراسة مدى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة في عينة من الوكالات البنكية بمدينة الجلفة، نتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- من خلال مراجعة الأدبيات من إسهامات رواد الجودة، خبراء وأبحاث مختصين، تم التوصل إلى سبعة مبادئ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: التخطيط الاستراتيجي، التزام ودعم الإدارة العليا ونشر ثقافة الجودة، التركيز على الزبون، فرق العمل التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات والتغذية العكسية؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تكاد تكون على نفس المستوى من الإدراك في الوكالات البنكية محل الدراسة، فأغلبها جاءت بمستوى تطبيق مرتفع وهي (التخطيط الاستراتيجي، التزام الإدارة العليا ونشر ثقافة الجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحيات لاتخاذ القرار، التدريب والتأهيل المستمر). عدا مبدأ التغذية العكسية فقد كان مستوى إدراكه بدرجة؛

- يعتبر بعد دعم والتزام الإدارة العليا أهم مبدأ لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، وقد جاء في الترتيب الرابع من حيث درجة الإدراك للمتطلبات في الوكالات البنكية محل الدراسة، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وإن عدم اهتمام الإدارة سيؤدي إلى إحضار جميع جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

- كما أظهرت النتائج عن ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء العمال المستجوبين تجاه متغير الدراسة (متطلبات إدارة الجودة الشاملة)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)، لدى العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة بمدينة الجلفة.

- وبالنظر إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يتعين علينا تقديم بعض التوصيات التي نعتقد أنها ضرورية لتفعيل ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالات البنكية محل الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بدراسة حاجات ورغبات الزبائن الداخليين والخارجيين؛
- ضرورة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في الوكالات، والاهتمام بالتدريب وتشجيع العمل الجماعي؛
- العمل على تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار؛
- إعطاء أهمية أكبر للتغذية العكسية لأنها تعمل على استغلال المعلومات المتوفرة وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي تواجهها المؤسسة في الوقت المناسب قبل وقوعها.

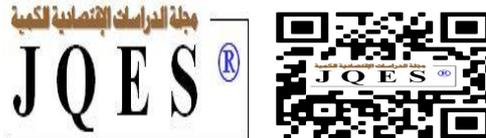
#### - الإحالات والمراجع :

- 1 - مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة - الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد" - ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 71.
- 2- بن يحي إبراهيم، "العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة iso 9001 -"، رسالة دكتوراة علوم، علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة-1، الجزائر، 2019، ص 71.
- 3- أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 7.
- 4- عبد اللطيف أولاد حيمودة، آخرون، "قياس مدى تبني البنوك التجارية العاملة بالجزائر لركائز إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين-دراسة ميدانية"، مقالة علمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020، جامعة الأغواط، ص 326.
- 5- رميلة لعمور، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفعيل الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية"، مقالة علمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2014، جامعة الأغواط، ص 46.

- <sup>6</sup> - مصطفى كمال السيد طابيل، "معايير الجودة الشاملة-الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد-"، مرجع سبق ذكره، ص 72.
- <sup>7</sup> - رميلة لعمور، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفعيل الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 46.
- <sup>8</sup> - سمير الخطيب كامل، "إدارة الجودة الشاملة والايزو: مدخل معاصر"، الطبعة الأولى، مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد، 2008، ص 57.
- <sup>9</sup> - الطائي، وآخرون، "نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان، 2009، ص 210.
- <sup>10</sup> - Chase, Richard, B.; and Aquilano, Nicholas, J.; and Jacobs, F., Robert, **Operations Management for Competitive Advantage**, 1st ed, Mc Graw- Hill/ Irwin, New York, 1995, p 167 .
- <sup>11</sup> - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، الطبعة الثالثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 105.
- <sup>12</sup> - Mc Namara; Carter, **7 Important Principles of Total Quality Management**, Quality Management, ERP of Angle Businesses, 2011, P 11, "<http://managementhelp.org/quality/total-quality-management.htm> "
- <sup>13</sup> - Kurtus, Ron;(2001), **Basic Principles of Total Quality Management (TQM), School of Champions: Where you gain Knowledge**, Confidence and Success, p 6 .  
<http://www.school-for-champions.com/tqm/principles.htm#.VDgvq38S5y8>
- <sup>14</sup> - بن يحيى إبراهيم، "العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2019، ص 103
- <sup>15</sup> - لعراف فائزة، "زيادة الكفاءة والفاعلية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة - دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص 62.
- <sup>16</sup> - رميلة لعمور، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفعيل الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 50.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

علي ملكي . لخضر مداح (2021). مدى إدراك متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المالية بالجزائر-دراسة تحليلية لأراء العاملين بمختلف الوكالات البنكية بمدينة الجلفة . مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. المجلد 07(العدد01). الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة. ص.ص153-166.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Journal Of Quantitative Economics Stadies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.