



## الجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك الجزائرية

### - دراسة تطبيقية في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة-

- "BADR, BDL, BNA, BEA , CNEP, CPA"

**Total quality and its impact on the performance of people working in Algerian banks - A study applied in public banks operating in the state of Skikda-**

- "BADR, BDL, BNA, BEA , CNEP, CPA"

ط.د/ طويل ياسمينة

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر

[y.touil@univ-skikda.dz](mailto:y.touil@univ-skikda.dz)

تاريخ القبول: 2018/05/01

تاريخ الاستلام: 2018/03/ 14

#### المخلص :

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في البنوك الجزائرية العمومية العاملة في ولاية سكيكدة، حيث تم استخدام قائمة استبيان تم توزيعها على عينة بلغت (117) عاملا، وبعد التحليل باستخدام برنامج Spss أوضحت النتائج أن هناك درجة تطبيق متوسطة لمبادئ وأبعاد الجودة الشاملة، كما أن مستوى أداء العاملين جاء بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء الأفراد العاملين.

الكلمات المفتاحية: جودة؛ أبعاد الجودة الشاملة؛ أداء العاملين، قطاع بنكي، بنوك جزائرية.

تصنيف JEL: M12, O15, L15

**Abstract :** this study aims to identify the effect of applying the total quality dimensions on the performance of human resources in the Algerian public banks operating in the state of Skikda. The questionnaire was distributed to a sample of 117 workers. and after analysis using the results of the spss program have shown that there is an application of average degree of principles and dimensions of the total quality, and of the workers' performance was very high. In addition, there was a significant relationship between the dimensions of Total quality management and the performance of the working individuals.

**Key words :** Quality, Total Quality, Employee Performance, Banking sector, Algerian Banks.

**JEL classification codes: M12, O15, L15**

تعتبر الجودة الشاملة نظام إداري حديث ومتكامل يقوم على مجموعة من المبادئ والأبعاد والتي يمكن لأي بنك أن يطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وزيادة الأرباح و تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية والنيل من رضاهم.

وحيث أنّ إهتمام الجودة الشاملة لم يعد يقتصر فقط على جودة الخدمات في البنوك أو بالجانب المادي، وإنما امتد ليشمل أيضا الجانب البشري، باعتبار أن الفرد الفعال هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تمكن البنوك من تحقيق أهدافها، وبما يضمن الوصول إلى الأداء المتميز، وحيث أنّ مفاهيم وممارسات الجودة الشاملة هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن أداء متميز للموارد البشرية، أين عرف فيه موضوع الأداء تحول كبير من حيث إدارته والأدوات المستخدمة في تقييمه وتحسينه.

**الإشكالية:** في الوقت الذي أدى الاعتراف بأهمية الدور الذي يلعبه أداء العاملين في نجاح البنوك إلى قيام الباحثين والأكاديميين بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على ذلك الأداء، نجد أنّ معظم الدراسات أبدت جل اهتمامها بمفهوم جودة الخدمة المقدمة في البنوك وليس الاهتمام بما يمكن أن تحققه ممارسات الجودة الشاملة في أداء الأفراد العاملين، ومنه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة؟

في ظل هذا التساؤل الرئيسي، وضمن سياق الإجابة عنه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى الأداء للأفراد العاملين في البنوك محل الدراسة؟

3. ما هو تأثير أبعاد الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) في مستوى أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة؟

**فرضيات الدراسة:** سيتم اعتماد فرضية رئيسية والتي تنفرع إلى فرضيات جزئية.

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجودة الشاملة والمتمثلة في (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء الأفراد العاملين في البنوك العمومية بولاية سكيكدة.

#### الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد تأثير معنوي لإلتزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة.

2. لا يوجد تأثير معنوي للتحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة.

3. لا يوجد تأثير معنوي لنظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة.

4. لا يوجد تأثير معنوي لتدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة.

5. لا يوجد تأثير معنوي لمشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة.

6. لا يوجد تأثير معنوي لتحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة.

7. لا يوجد تأثير معنوي للتركيز على العملاء على أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

**أهمية الدراسة:** إن مدخل إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات حديثة التطبيق في البنوك الجزائرية، في الوقت الذي لا تزال فيه العديد من هذه المؤسسات الخدمية غير مدركة إدراكا كاملا لأهمية تطبيقه والنتائج والآثار التي سوف يحدثها على أدائها، لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في عرض و تقديم الإطار الفكري و النظري لمفهوم وأبعاد الجودة الشاملة كفلسفة إدارية في البنوك خاصة التي تسعى إلى تبني مفاهيم تنظيمية جديدة، كما

تکمن أهمية الدراسة أيضا في إيجاد الصلة الوثيقة بين إدارة الجودة الشاملة للجهد البشري ومدى انعكاس تطبيق أبعادها في تحسين الأداء في البنوك.

**منهج الدراسة:** في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية الدراسة وبهدف اختبار مدى صحة الفرضيات استخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي، بغرض تحليل واستنباط المفاهيم، وقد تم استخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات، وذلك لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة ومنها: الكتب، والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية.

ومن أجل الوقوف على الجانب التطبيقي سنعتمد على مختلف الأدوات كالمقابلة والاستبيان لجمع المعلومات، ويتم تحليل المعطيات بالاعتماد على برنامج SPSS. **خطة الدراسة:** للإجابة على التساؤل الجوهري المطروح واختبار صحة الفرضيات، ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى محورين كالتالي:

1. أبعاد الجودة الشاملة وأداء العاملين في القطاع البنكي
2. تحليل واقع وأثر أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك العمومية

#### العامة بولاية سكيكدة

### 1. أبعاد الجودة الشاملة وأداء العاملين في القطاع البنكي

**1.1 أبعاد الجودة الشاملة في القطاع البنكي:** اختلف الباحثون حول عدد أبعاد إدارة الجودة الشاملة الرئيسية، ومن بين أهم الأبعاد الأكثر تطبيقا في البنوك والتي يركز عليها هذا البحث هي:

**1.1.1 دعم والتزام الإدارة العليا المصرفية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** يجب على الإدارة العليا أن تتخذ مجموعة من القرارات الخاصة ببرامج الجودة وأن تكون مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم ( موسى أحمد السعودي، 2008).

**2.1.1 التحسين المستمر في العمليات المصرفية:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء دون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة (عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، 2010).

**3.1.1 نظام المعلومات:** تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار.

**4.1.1 تدريب العاملين:** يجب تطوير العاملين وإكسابهم المهارات للسيطرة على النوعية وتحسين الجودة، وأيضا تدريبهم على تنمية مهارات اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

**5.1.1 مشاركة العاملين:** من خلال تداول المعلومات بينهم على اختلاف مستوياتهم التنظيمية و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار (جبلي هدى، 2010).

**6.1.1 تحفيز العاملين:** حيث أنّ المكافآت والمحفزات يمكن أن تلعب دورا كبيرا في زيادة دافعية العاملين لإنجاز أعمالهم بشكل كفؤ.

**7.1.1 التركيز على العملاء:** يركز هذا المبدأ على تحسين الجودة من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة، سواء كان العميل من داخل البنك أو عميلا من خارجها كما يجب أن يصبح تحقيق رغبات العملاء المهمة الأساسية للبنك (أحمد محمد غنيم، 2008).

**2.1 مفهوم الأداء لدى الأفراد العاملين:** فيما يلي سنتناول مفهوم الأداء لدى الموارد البشرية ومدائل تحسينه.

**1.2.1 تعريف الأداء لدى الأفراد العاملين:** عرّف أرنولد وفيلدمان الأداء الوظيفي على أنه: " حجم التأثير الإيجابي للأفراد العاملين تجاه أعمالهم" (المعطي سليمان أبو الرب، محمد فالح عبد الله، 2014). وقد عرّف كل من ( Bates And Holton 1995) الأداء على أنه: " مفهوم متعدد الأبعاد يتم قياسه بعوامل متعددة وأن إجراءات قياسه تختلف وفقا لطبيعية الأداء نفسه" ( ابراهيم محمد المحاسنة، 2013)

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليه وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة.

**2.2.1 مداخل تحسين الأداء:** تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، وحتى يتم تحسين الأداء يجب دراسة كل العوامل الآتية والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها:

- **تحسين العامل:** يعتبر العامل من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في التطوير والتحسين، لذلك لا بد من التفكير والبحث في الطرق والأساليب التي تسهل عملية التحسين والتطوير، ومن هذه الوسائل:

✓ **التمكين:** والذي يعني إعطاء السلطة، والذي من خلاله يمكن أن يصبح المديرين أكثر ثقة بالنفس وأكثر طاقة، مما يساهم في تحسين أدائهم (رامي جمال اندراوس، 2008).

✓ **إقناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم فيها:** فمهما كان صغيرا فلا يوجد عمل تافه، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصرارا على الابتكار في كيفية أدائه (زيد منير عبوي، 2009).

- **تحسين الوظيفة:** قد تسهم مكونات ومحتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو كانت تفوق مهارات العامل أو إذا احتوت على مهام غير ضرورية، ويمكن دراسة تحسين الوظيفة من خلال عدة أساليب هي:

✓ **الاستقرار الوظيفي:** وهو عدم تكليف الشخص بمهام وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع (المعطي سليمان أبو الرب، محمد فالح عبد الله، 2014).

✓ **الإدارة بالأهداف:** ثمة مواصفات معينة يجب أن تتوفر في الأهداف، فتميل الأهداف الصعبة والمحددة تحديدا دقيقا إلى تكوين أداء فعال، بينما تميل

الأهداف السهلة والغامضة إلى أداء هابط (عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2010).

- تحسين مناخ وظروف بيئة العمل: وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من الاعتبارات يمكن تصنيفها ضمن محورين هما:

✓ توظيف جو العمل أو الإنتاج: ليصبح أكثر قبولا لدى العاملين، وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية.

✓ تحسين ظروف العمل: من إضاءة وتهوية وتكييف وتدفئة...، وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع العاملين على مزيد من الإنتاجية (مدحت محمد أبو النصر، 2012).

### 3.1 دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في البنوك

إن الالتزام بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في البنوك من شأنه أن يؤثر على ارتفاع مستوى أداء الموارد البشرية، وسنرى فيما يلي كيف يمكن لكل بعد أن يحسن من الأداء البشري:

#### 1.3.1 التزام ودعم الإدارة العليا وأداء العاملين: أشار ديمينغ إلى أن أغلبية مشاكل إدارة الجودة الشاملة هي بسبب الإدارة العليا لعدم تركيزها على العاملين، فالقيادة العليا هي وحدها القادرة على تحسين النتائج والرفع من أداء النظام القيادي ككل (ربيع المسعود، 2014).

#### 2.3.1 التحسين المستمر في العمليات المصرفية وأداء العاملين: التحسين المستمر في العمليات المصرفية يؤدي إلى تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة مما يؤول بالنتيجة إلى زيادة رضا المستفيدين وهو ما ينعكس على أداء البنوك بشكل عام، وعلى تحسين أداء العاملين بشكل خاص، والذين هم على إطلاع مستمر برغبات المستفيدين.

#### 3.3.1 توفر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين: يجب على الإدارة توفير المعلومات اللازمة للعاملين من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية، فمن خلال نظم المعلومات يتم اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأداء الأعمال بشكل أسرع.

**4.3.1 التدريب وأداء الأفراد العاملين:** فنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على

إكساب المدراء والعاملين المهارات اللازمة لذلك مما ينعكس على أدائهم بالإيجاب.

**5.3.1 مشاركة العاملين والأداء:** أوضحت الدراسات بأن نظام مشاركة العاملين في

اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

**6.3.1 تحفيز العاملين وأداءهم:** يعمل التحفيز على تعزيز الثقة لديهم ودفعهم للعمل نحو

تحقيق الجودة العالية في الخدمات المقدمة للمستفيدين مما يحقق الرضا والسعادة لديهم،

فالتحفيز وسيلة لتطوير أداء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها. ( موسى سلامة

اللوزي، 2003)

**7.3.1 التركيز على العملاء وأداء العاملين:** أن الالتزام من قبل البنوك بتحقيق رضا

المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها سينعكس إيجابا على أداء عاملها وذلك من خلال

طريقة تعاملهم مع الفئات الخارجية وهو ما يحفز القيادة على التدعيم والتحفيز والتطوير

المستمر لعاملها و بالتالي تطور مستويات أدائهم بما يتعلق بآليات وأساليب تقديم

الخدمات وطريقة التعامل مع المستفيدين.

**2. تحليل واقع وأثر أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك العمومية****العامة بولاية سكيكدة****1.2 الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية:****1.1.2 مجتمع وعينة الدراسة:** تم تطبيق هذه الدراسة على وكالات البنوك العمومية

الجزائرية التي تنشط بمدينة سكيكدة وهي متمثلة في BDL, CNEP, CPA , BADR

BNA, BEA ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جميع المستويات العليا

والوسطى والدنيا في هذه البنوك، والبالغ عددهم 117 عاملا.

أما عينة الدراسة فقد تم استعمال أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع الدراسة فتم توزيع

117 استبيان، وقد بلغت عدد الاستبيانات المسترجعة 97 استبيان، و بعد فحصها تم



استبعاد 07 منها بسبب عدم جدية الإجابة عليها، وعدم تحقيق الشروط المطلوبة، وبذلك يكون مجموع الاستبيانات الصالحة للدراسة 90 استبيان.

ولقد توزعت عينة الدراسة حسب خصائصها إلى:

- الجنس: 54,4% ذكور، 45,6% إناث؛
- السن: أكبر نسبة كانت للفئة العمرية [ 35-45 ] سنة بـ 34,4%، وأصغر نسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة بـ 1,1%؛
- المؤهل العلمي: أكبر نسبة لمستوى ليسانس بـ 58,9%، ثم المستوى الثانوي بـ 22,2%، في حين أخذ الماستر 8,9%، وأقل نسبة كانت للمجستير بـ 2,2%.
- سنوات الخبرة: أكبر نسبة كانت لسنوات الخبرة التي تتراوح بين [ 15-20 ] سنة بـ 38,9%، و أصغر نسبة كانت لسنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات بـ 11,1%؛
- المستوى الوظيفي: أعلى نسبة للموظف بـ 63,6%، وأقل نسبة للمدير بـ 3,3%؛

2.1.2 أداة الدراسة: لقد تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة بواسطة الاستبيان المعد لهذه الغاية، وقد تألف الاستبيان من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العمري، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

الجزء الثاني: يتضمن 38 عبارة حيث تهدف بمجملها إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية. وهي موزعة كما يلي:

العبارات (1-5): بعد إلتزام ودعم الدارة العليا، العبارات (6-10): بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية، العبارات (11-15): بعد نظم المعلومات، العبارات (16-22): بعد تدريب العاملين، العبارات (23-27): بعد مشاركة العاملين، العبارات (28-32): بعد تحفيز العاملين، العبارات (32-38): بعد التركيز على العملاء.

الجزء الثالث: يتضمن 23 عبارات خاصة بالمتغير التابع للبحث والمتعلقة بقياس مستوى أداء العاملين في البنوك الجزائرية.

ولقد كانت الإجابة على كل عبارة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي.

**3.1.2 صدق الأداة وثباتها:** للوقوف على صدق الأداة تم عرضها بعد إعدادها في صورتها الأولية على سبعة من الأسانذة المحكمين للتأكيد من صدقها وإمكانية استعمالها في جمع المعلومات، تم إجراء التعديلات اللازمة استنادا للملاحظات التي أبدوها. أما لاختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ، حيث قدر معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (0.953) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة كون معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (0.60).

**4.1.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS 20، وتم تطبيق العمليات الإحصائية التالي:

- تحليل الثبات " مقياس ألفا كرونباخ" وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان مستويات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وكذلك مستوى أداء العاملين؛
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

## 2.2 عرض النتائج واختبار الفرضيات:

### 1.2.2 عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

- تحليل السؤال الأول للدراسة: ما هو مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الجودة الشاملة كما يراها أفراد عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (01).

### الجدول رقم (01):

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الجودة الشاملة

الرقم	أبعاد الجودة الشاملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
01	التزام ودعم الإدارة العليا	3,846	0,724	عالية
02	التحسين المستمر للعمليات المصرفية	3,393	0,794	متوسطة
03	نظم المعلومات	3,522	0,695	عالية
04	تدريب العاملين	3,195	0,840	متوسطة
05	مشاركة العاملين	2,855	0,934	متوسطة
06	تحفيز العاملين	2,544	0,985	ضعيفة
07	التركيز على العملاء	3,320	0,892	متوسطة
	كافة الأبعاد	3.239	0.663	متوسطة

#### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة كان في المتوسط يقع ضمن فئة محايد [2.61-3.40]، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.239 وانحراف معياري 0.663، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من تطبيق أو عدم تطبيق أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة، غير أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث جاء اهتمام البنوك محل الدراسة بتطبيق بعدي (التزام ودعم الإدارة العليا، نظم المعلومات) بدرجة عالية حيث بلغ الوسط الحسابي 3.846، 3.522، وانحراف معياري 0.724، 0.695 على الترتيب، في حين كانت درجة تطبيق بعد تحفيز العاملين ضعيفة بمتوسط حسابي قدره بـ 2.544 وانحراف معياري 0.985، أما باقي

الأبعاد المتمثلة في (التحسين المستمر للعمليات المصرفية، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، التركيز على العملاء) فكانت لها درجة تطبيق متوسطة.

- **تحليل السؤال الثاني:** ما هو مستوى أداء العاملين في البنوك محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (أداء العاملين) كما يراها أفراد عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (02).

**الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (أداء العاملين)**

مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء العاملين
كبير	0,350	3,692	

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول رقم (02) نلاحظ أن اتجاهات الباحثين في البنوك العمومية لولاية سكيكدة نحو مستوى أدائهم جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره 3.692 وانحراف معياري 0.350.

### 2.2.2 اختبار الفرضيات:

- **اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الجودة الشاملة مجتمعة والمتمثلة في (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء الأفراد العاملين في البنوك محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لمدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة على أداء العاملين في البنوك، وكما هو موضح في الجدول رقم (03):

الجدول رقم (03): نتائج اختبار أثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين بالبنوك

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

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يشير الجدول أعلاه بأنه يوجد تأثير معنوي، فبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.196)، أي أن ما قيمة (0.196) من التغيرات في مستوى أداء الأفراد العاملين ناتج عن التغير في مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة، كما بلغت درجة التأثير B (0.234)، وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق أبعاد الجودة الشاملة يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين بالبنوك العمومية بقيمة (0.234)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة t المحسوبة والتي بلغت (4.633) وهي دالة معنويا أي أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.000 وهو أقل من المستوى المقبول 0.05 وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية.

- اختبار الفرضيات الفرعية: لاختبارها تم استخدام تحليل الانحدار البسيط

نتيجة الفرضية	Sig t	T	درجة التأثير B	معامل التحديد R2	الفرضيات الفرعية
الرفض	0.003	3,045	0,149	0,095	التزام ودعم لإدارة العليا
الرفض	0.000	3,616	0,159	0,129	التحسين المستمر للعمليات المصرفية
الرفض	0.003	3,032	0,155	0,095	نظم المعلومات
الرفض	0.041	2,074	0,090	0,047	تدريب العاملين
الرفض	0.000	4,765	0,170	0,205	مشاركة العاملين
الرفض	0.000	4,683	0,159	0,199	تحفيز العاملين

التركيز على العملاء	0,134	0,144	3,697	0.000	الرفض
---------------------	-------	-------	-------	-------	-------

جدول رقم (04): نتائج الانحدار البسيط لأثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على

مستوى أداء العاملين في البنوك

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لالتزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك العمومية لولاية سكيكدة.

كما هو موضح في الجدول رقم (04) من نتائج الانحدار الخطي البسيط أن دعم والتزام الإدارة العليا له أثر على أداء الأفراد العاملين في البنوك محل الدراسة، فبلغ معامل التحديد  $R^2 (0.095)$ ، أي أن ما قيمة (0.095) من التغيرات في مستوى أداء الأفراد العاملين في البنوك محل الدراسة ناتج عن التغير في مدى تطبيق بعد إلتزام ودعم الإدارة العليا، كما بلغت درجة التأثير B (0.149) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذا البعد يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين بقيمة (0.149)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة t المحسوبة والتي بلغت 3.045 كما أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.003 وهو أقل من المستوى المقبول 0.05 وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للتحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك العمومية لولاية سكيكدة.

من الجدول رقم (04) نلاحظ أنّ نتائج التحليل الإحصائي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة، فبلغ معامل التحديد  $R^2 (0.129)$ ، أي أن ما قيمة (0.129) من التغيرات في مستوى أداء الأفراد العاملين في البنوك ناتج عن التغير في مدى تطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية، كما بلغت درجة التأثير B (0.159) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحد في التحسين المستمر للعمليات المصرفية يؤدي إلى التغير في مستوى أداء

العاملين بالبنوك محل الدراسة بقيمة (0.159)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت 3.616 كما أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.000 وهو أقل من المستوى المقبول 0.05 وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لنظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك العمومية لولاية سكيكدة.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة، فبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.095) أي أن ما قيمة (0.095) من التغيرات في مستوى أداء الأفراد العاملين ناتج عن التغير في مدى تطبيق نظم المعلومات، كما بلغت درجة التأثير  $B$  (0.155) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق نظم المعلومات يؤدي إلى التغير في أداء العاملين بقيمة (0.155)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (3.032) ومستوى الدلالة يقدر بـ 0.003 وهو أقل من 0.05 مما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي لتدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك العمومية لولاية سكيكدة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة، فبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.047)، أي أن ما قيمة (0.047) من التغيرات في مستوى أداء الأفراد العاملين في هذه البنوك ناتج عن التغير في مدى تطبيق بعده تدريب العاملين، كما بلغت درجة التأثير  $B$  (0.090)، وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق بعده تدريب العاملين يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين بقيمة (0.090)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت (2.074) وهي دالة معنوية أي أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.041 وهو أقل من المستوى المقبول 0.05 مما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير معنوي لمشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك العمومية لولاية سكيكدة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة، فبلغ معامل التحديد  $R^2 (0,205)$ ، أي أن ما قيمة  $(0,205)$  من التغيرات في مستوى أداء الأفراد العاملين في هذه البنوك ناتج عن التغير في مدى تطبيق مشاركة العاملين، كما بلغت درجة التأثير  $B (0,170)$ ، وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق مشاركة العاملين يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين بقيمة  $(0,170)$ ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت  $(4,765)$  وهي دالة معنوية أن مستوى الدلالة يقدر بـ  $0.000$  وهو أقل من المستوى المقبول  $0.05$  مما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير معنوي لتحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك العمومية لولاية سكيكدة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة، فبلغ معامل التحديد  $R^2 (0,199)$ ، أي أن ما قيمة  $(0,199)$  من التغيرات في مستوى أداء الأفراد العاملين في هذه البنوك ناتج عن التغير في مدى تحفيز العاملين، كما بلغت درجة التأثير  $B (0,159)$ ، وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تحفيز العاملين يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة بقيمة  $(0,159)$ ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت  $(4,683)$  وهي دالة معنوية، حيث مستوى الدلالة يقدر بـ  $(0,000)$  وهو أقل من المستوى المقبول  $0.05$  مما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية السادسة.

- الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد تأثير معنوي للتركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك العمومية لولاية سكيكدة.



أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة، فبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0,134) أي أن ما قيمة (0,134) من التغيرات في مستوى أداء الأفراد العاملين ناتج عن التغير في التركيز على العملاء، كما بلغت درجة التأثير B (0.144) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق بعء التركيز على العملاء يؤدي إلى التغير في أداء العاملين بقيمة (0.159)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة t المحسوبة والتي بلغت (3,697) حيث مستوى الدلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من 0.05 مما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية السابعة.

### نتائج الدراسة:

1. هناك معرفة متوسطة من قبل البنوك العمومية بولاية سكيكدة وأبعاد الجودة الشاملة، أي أن درجة إدراك واهتمام موظفي هذه البنوك بتبني مفاهيم الجودة الشاملة ليست بمستوى عال، والدلالة على ذلك هو أن قيمة المتوسط الحسابي للأبعاد السبعة مجتمعة معا كانت (3.013) مما يدل على أن نسبة التطبيق متوسطة، حيث كانت هناك درجات تطبيق متفاوتة لتلك الأبعاد مما يدل على أن البنوك العمومية لا تتعامل مع نظام الجودة الشاملة كنظام متكامل.
2. مستوى أداء العاملين في البنوك العمومية جاء بدرجة كبيرة.
3. أوضحت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء الأفراد العاملين، ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة ومنفردة) تؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأبعاد تأثيرا على الأداء الوظيفي هي بعء مشاركة العاملين ثم يلها بعء التحسين المستمر للعمليات المصرفية وتحفيز العاملين على الرغم من أن درجة تطبيق هذا الأخير كانت منخفضة، وهذا يعني أنه إذا أرادت إدارة هذه البنوك تحسين أداء العاملين لديها، فلا بد من التركيز على هذه الأبعاد لترقية الجودة والتميز في الأداء.

5. أقل الأبعاد تأثيراً على أداء العاملين في البنوك العمومية بولاية سكيكدة هي بعد

التدريب رغم أنه يعتبر من أهم الطرق المستعملة في تحسين الأداء البشري.

#### توصيات الدراسة:

1. يجب على البنوك محل الدراسة بصفة خاصة والبنوك الجزائرية بصفة عامة

إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على

الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على أداء العاملين بها، على أن يتم ذلك دون إهمال

الأبعاد الأخرى، أي يتم النظر إلى جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بكافة جوانبها

الإدارية، والعملية، والفنية داخل المصارف نظراً تكاملية.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن بعد تحفيز العاملين أقل أبعاد الجودة الشاملة تطبيقاً،

لدى ينبغي على إدارة البنوك العمومية لولاية سكيكدة منح المكافآت المادية

والمعنوية لمشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.

3. ضرورة استمرار الإدارة العليا في البنوك الجزائرية في توفير الدعم لتطبيق الجودة

الشاملة وذلك باستحداث أقسام متخصصة لضمان جودة الخدمة.

#### قائمة المراجع:

##### الكتب:

1. ابراهيم محمد المحاسنة، 2013، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق،

دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص: 74.

2. أحمد محمد غنيم، 2008، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،

المنصورة، جمهورية مصر العربية، ص-ص: 54-55

3. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2010، إدارة المظوار البشرية في القرن

الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص: 406

4. رامي جمال اندراوس، 2008، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، طبعة أولى، ص: 21
5. زيد منير عبوي، 2009، التخطيط والتطوير الإداري، دار الريبية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة أولى، ص: 98
6. مدحت محمد أبو النصر، 2012، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص: 264.

#### المقالات:

1. المعطي سليمان أبو الرب، محمد فالح عبد الله، 2014، العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء، دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32، ص: 131، ص: 132
2. عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، 2010، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، ص-ص: 96-97
3. موسى أحمد السعودي، 2008، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، ص: 260
4. موسى سلامة اللوزي، 2003، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، مؤتمة للبحوث وللدراسات، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، ص-ص: 155-156

#### الرسائل والأطروحات:

1. جبلي هدى، 2010، قياس جودة الخدمة المصرفية -دراسة حالة بنك البركة الجزائري،-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص: 77
2. ربيع المسعود، 2014، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص-ص: 150-151.

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول
01	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الجودة الشاملة
02	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (أداء العاملين)
03	نتائج اختبار أثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين بالبنوك
04	نتائج الانحدار البسيط لأثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في البنوك