

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

فرع: العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم: العلوم التجارية

رقم:

موضوع الدراسة:

دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المصرفي

دراسة حالة عينة من المصارف بولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تحت إشراف:

د. نصر الدين بن اعمارة

إعداد الطالب:

جابر عبد الحليم

أعضاء اللجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بدار عشور	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
نصر الدين بن اعمارة	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
مصطفى الطيب	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

تاريخ المناقشة: 2018/07/01.

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا

رَشَدًا))

صدق الله العظيم



إلى من عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي... "أمي"

إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من كان مرتكزي وسندي ... "أبي"

إلى رويكما في جنان الخلد رحمة الله عليكم

إلى زوجتي العزيزة

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و منفعة

الناس



شكر وتقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا

نحمد الله تعالى و نشكره على نعمه وحسن عونه

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور بن أعمارة نصر الدين

على قبوله الإشراف على هذا العمل والذي تحمل عناءه، وتقديمه النصح

والتوجيه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة

مذكرتي.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة محمد بوضياف .

و من باب الاعتراف بالجميل نتقدم بالشكر إلى كل من مد لي يد العون

طيلة فترة إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد و خاصة زميلي أبحري

توفيق.

والحمد لله من قبل و من بعد.

"عبد الحليم"





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحتوى
I	شكر وتقدير
II	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
أ - د	فهرس الأشكال
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والأداء المصرفي
7	تمهيد الفصل
8	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
8	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
14	المبحث الثاني: أساسيات الخدمات المصرفية وإدارة الجودة الشاملة في المصارف
14	المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية وجودتها
19	المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف
21	المبحث الثالث: أساسيات حول الأداء المصرفي
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء المصرفي وأهدافه
23	المطلب الثاني: أبعاد الأداء المصرفي ومركزات تقييمه
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
29	المطلب الأول: طريقة تصميم الدراسة
30	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
34	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
48	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
53	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية الخاصة بالبيانات الشخصية
53	المطلب الأول: تحليل الفرضيتين الفرعيتين المتعلقةتين بالسن والجنس
55	المطلب الثاني: تحليل الفرضيتين الفرعيتين المتعلقةتين بالمستوى التعليمي والخبرة
57	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
61	قائمة المراجع
65	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.	32
(2)	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	33
(3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	34
(4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	35
(5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	36
(6)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	37
(7)	مقياس ليكرت الخماسي.	38
(8)	طول الفئات باستخدام المدى.	38
(9)	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة ببعدهم الإدارة العليا	39
(10)	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة ببعدهم مشاركة العاملين	40
(11)	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة ببعدهم التصميم الفعال	42
(12)	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالأداء المصرفي	44
(13)	مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمصارف محل الدراسة.	46
(14)	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	49
(15)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	50
(16)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	51
(17)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	52
(18)	الفروق في آراء عينة الدراسة حول الأداء المصرفي التي تعزى لمتغير الجنس	53
(19)	الفروق في آراء عينة الدراسة حول الأداء المصرفي التي تعزى لمتغير السن	54
(20)	الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء المصرفي التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	55
(21)	الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء المصرفي التي تعزى لمتغير الخبرة	56

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
34	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1)
35	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(2)
36	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(3)
37	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(4)

مقدمة

مقدمة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management من أهم مفاهيم الإدارة انتشاراً على مستوى العالم، حيث حققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة، ومع زيادة العناية بالعملاء أصبحت الجودة هي العنصر الفارق في تحديد المراكز التنافسية لمنظمات الأعمال في الأسواق، حيث تتطلب الجودة من منظمة الأعمال تجميع قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل في فريق مع إشراك العملاء في جميع مراحل العمل، وتمثل الجودة الشاملة مدخلاً للتنافسية واستثماراً لمعطيات المعرفة والتكنولوجيا في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية.

لقد انتقل مفهوم الجودة من مجال الحرص على جودة المنتجات إلى مجال الحرص على جودة الخدمات، كما انتقل إلى تغيير مفاهيم الإدارة التقليدية لتشجيع استقلالية العاملين بتقليل الحواجز الرسمية وتكوين فرق العمل، والتمكين في اتخاذ القرارات حتى أقل مستوى وظيفي، وتغيير أدوار القيادة وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، كل ذلك لاستخلاص أفضل ما في البشر من كفاءات بحيث يتم القيام بالعمل بطريقة سليمة منذ اللحظة الأولى، مع التأكيد على أن الجودة لم تعد تقتصر على المواصفات الفنية، ولكن من خلال كل من العملاء والعاملين بالمنظمة.

وباعتبار المصارف أحد هذه المنظمات التي تحتل مكانة كبيرة في اقتصاديات الدول، حيث يوجد توجه عالمي نحو الصناعة المصرفية، أدى إلى زيادة الاهتمام بهذا القطاع من خلال العمل على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة بكفاءة وفاعلية، من خلال تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في كل مراحل إنتاج الخدمة المصرفية.

ومن ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

1- الإشكالية:

ما هو تأثير تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المصرفي؟

2- التساؤلات الفرعية:

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي:

أ- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وما هي متطلباتها؟

ب- ما معنى الأداء المصرفي؟

ج- ما هي العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المصرفي؟

3- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة تم اقتراح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:

هناك تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التصميم الفعال) على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة.

وتتدرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الجزئية كالتالي:

س أ- هناك تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة.

ب- هناك تأثير إيجابي لمشاركة العاملين على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة.

ج- هناك تأثير إيجابي للتصميم الفعال على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة.

- الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات عينة الدراسة حول الأداء المصرفي تعزى للبيانات الشخصية".

وتتدرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الجزئية كالتالي:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الجنس؛

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير السن؛

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير المؤهل؛

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الخبرة".

4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- تناول الدراسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من أكثر المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في ميدان التسويق والإدارة المصرفية، فبالرغم من التطور الكبير الذي طرأ على هذا المفهوم إلا أنه مازال مجالاً واسعاً للبحث والتجديد.

- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوعاً حساساً يتعلق بالمؤسسة المصرفية، ألا وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقه في القطاع المصرفي، باعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء المصرفي وتقديم الحلول السريعة وتطوير صلاحيات العاملين في المصارف.

5- أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف الدراسة في:

أ- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقه في المصارف.

ب- إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير الخدمات المصرفية والارتقاء بجودتها بغرض دعم الميزة التنافسية للمصارف.

ج- محاولة وضع تصور لإطار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المصرفي.

د- الوقوف على مدى تطبيق المصارف لإدارة الجودة الشاملة.

6- منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري من هذه الدراسة، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للدراسة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي والاستدلالي باستعمال برنامج SPSS في تحليل آراء العاملين في الوكالات المصرفية محل الدراسة.

أما أداة جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة فتمثلت في استبيان موجهة للعاملين في الوكالات المصرفية المختارة المتواجدة بالمسيلة من أجل الإجابة عليها.

7- أسباب اختيار الموضوع:

توجد جملة من الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع نذكر منها:

أ- الأسباب الموضوعية:

* محاولة إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المصرفي.

* احتلال مفهوم إدارة الجودة الشاملة مكانة هامة في الكتابات الإدارية الحديثة.

ب- الأسباب الذاتية:

* محاولة اكتشاف خفايا هذا الموضوع، والميل الشخصي للبحث فيه وباعتباره أحد أهم المواضيع المتناولة في تخصص التسويق المصرفي.

8- هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم محتوى الدراسة إلى فصلين أساسيين، اهتم الفصل الأول بالجانب النظري أما الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي كما يلي:

- الفصل الأول:

تحت عنوان الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والأداء المصرفي، حيث اهتم بتقديم مختلف العناصر التي تتعلق بالخدمات المصرفية وإدارة الجودة الشاملة، وكذا الأداء المصرفي من خلال تسليط الضوء على مختلف المفاهيم السابقة.

- الفصل الثاني:

تم تجسيد الجانب التطبيقي في هذا الفصل من خلال قياس مستوى الأداء المصرفي في الوكالات المصرفية محل الدراسة بالمسيلة عن استبيان تم توزيعه على العاملين فيها، وذلك بالتطرق لمختلف متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مع عرض لمختلف النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة

الجودة الشاملة والأداء المصرفي

تمهيد:

تهتم المصارف كثيرا بعملائها ونوعية الخدمات التي تقدمها لهم لشدة المنافسة ومن أجل الصمود في وجه المنافسة، لذا تعد الجودة إحدى المزايا التنافسية التي تسعى إدارة التسويق لتحقيقها في مختلف المصارف بجل أنواعها وأشكالها. وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه المصارف لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق.

أن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه الجودة وما يرافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة في منظمات الأعمال المعاصرة، كإدارة الجودة الشاملة التي تعد فلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المصرف ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة وتصبح مسؤولية كل فرد في المصرف مما يرفع من الأداء المصرفي.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة؛
- المبحث الثاني: أساسيات الخدمات المصرفية وإدارة الجودة الشاملة في المصارف؛
- المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء المصرفي.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

تسعى المنظمات في وقتنا الراهن إلى تحقيق الجودة والوصول إليها، من أجل ضمان إستمراريتها وبقائها في السوق في ظل المنافسة الشديدة في كل القطاعات.

وباعتبار مؤسسات القطاع المصرفي من المؤسسات الخدمية المهمة، لما تقدمه من خدمات لا يمكن للأفراد الاستغناء عنها، تسعى هي الأخرى إلى الريادة في مجالها من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تصل بها إلى توقعات العميل وإدراكاته من أجل نيل رضاه وكسب ولاءه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تمس جميع الجوانب في المنظمة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

من أجل إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة نتعرف على مفهوم الجودة، حيث قام العديد من الباحثين بتعريف الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة.

أ- مفهوم الجودة:

عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة على أنها: أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء.¹

كما عرف قاموس أكسفورد الجودة على أنها: درجة أو مستوى من التميز.²

وعرفها (Joseph juran) على أنها: قابلية السلعة أو الخدمة للاستعمال.³

أما (Feign baum) فعرفها على أنها: " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"⁴.

كما تعرف بأنها: " مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج بما يتطابق مع ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك".⁵

¹ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص 28.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص 31.

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 21.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 7.

⁵ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الأيزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006،

أما الجودة الشاملة فتم تعريفها على أنها: مدخل أو طريقة لأداء العمل وتوسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات العمل.¹

ب- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

وتعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر الباحثين، وتعرف اختصاراً ب: (TQM (Total Quality Management).

حسب (J.Juran) فإن إدارة الجودة الشاملة هي: عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز 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 المنظمة.²

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تسعى لتحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر المتضمنة لمؤسسة ما لتحقيق الأهداف المرجوة وتركز على إشباع احتياجات العملاء من خلال عمل وإجراء تحسينات مستمرة في نظم وعمليات تلك المؤسسة، ومن ثم فإن معتقداتها تركز على تدعيم وتقوية دور العاملين بالمؤسسة وتدعيم فرق العمل والتركيز على العمليات، هذا فضلاً عن كونها تطوير شامل ومستمر في الأداء.³

كما عرفها (W.Edwards Deming) بأنها: طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.⁴

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بالمصارف بأنها: إحدى المداخل الإدارية الشاملة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء، ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية، ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة تستهدف الوصول إلى مستوى الخطأ صفر في المصارف، أي منع خطأ الأداء قبل حدوثه ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الإدارة العليا للمصرف لأساليب متقدمة ومتنوعة، تتيح الوصول إلى معدلات أداء مرتفعة لتحسين الجودة.⁵

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² مدحت محمد أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 64.

³ فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 18.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁵ لعرف فايزة، زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة -دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص 46.

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة على أنها: عملية إدارية تقوم بها المنظمة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من خلال التنسيق بين مختلف المصالح في المنظمة وتدريب الموارد البشرية على تقديم الأفضل والتحسين المستمر، واستغلال كافة الإمكانيات المتاحة بكفاءة وفاعلية وتجنب الهدر.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- ترغب إدارة المنظمة في تحقيق عدد من الأهداف عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، مما يوجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، ويتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من إدارة المنظمة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة. و يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:¹
- 1- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمنظمة؛
 - 2- رفع المستوى العام لأداء المنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة تفادي السلبيات بحيث لا تكون هناك أي نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال؛
 - 3- رفع كفاءة اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار؛
 - 4- تخفيض الوقت اللازم لانجاز العمل، وترشيد الإنفاق بحيث يجعل عنصر التكلفة محورا لكل عمل في المنظمة؛
 - 5- القيام بتحسينات شاملة و مترابطة مع بعضها البعض؛
 - 6- السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة والتي على ضوءها تتحدد العلاقة مع المورد، بحيث تبنى على أساس المشاركة.

¹ لعراف فايضة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تجد المنظمات صعوبات متنوعة عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تحتاج إلى وقت معتبر لاستكمال مختلف مراحلها، لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين المنتج من أجل إرضاء العميل وتلبية حاجاته.

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

1- مرحلة الإعداد:

تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة،

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- * التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- * اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- * تشكيل مجلس الجودة وينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته.
- * إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .
- * بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة .
- * إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة .
- * وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء .

2- مرحلة التخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج، فتبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.

ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات:²

- * التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف.
- * تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.

* تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة مسبقا.

¹ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012 ص 21.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 216.

كما تتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:¹

* تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

* وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.

* وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف.

* اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

* تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة.

* دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.

* تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة.

3- مرحلة التنفيذ:

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وتتكون من:

3-1 الخطوة الأولى/ خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تدريب

جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج كالتعليم وإعادة التعليم للمدربين، إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة، تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

3-2 الخطوة الثانية/ أدوات حل المشاكل: إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم

تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل ومن أهم أدوات حل المشاكل: تحليل العمليات، العصف الذهني، خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة، تحليل باريتو .

3-3 الخطوة الثالثة/ الضبط الإحصائي للعمليات: تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في

الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

3-4 الخطوة الرابعة/ تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى

أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

4- مرحلة الرقابة والتقييم:

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة

الدقيقة أولاً بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة

¹ يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

5 - مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

في هذه المرحلة وبعد تنفيذ المراحل السابقة، واكتساب لجنة إدارة الجودة والعاملون لخبرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم عقد حلقة نقاش تضم جميع العاملين لتقييم نتائج التطبيق الأولي، واتخاذ الإجراءات اللازمة. وتسعى في هذه المرحلة إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف تبادل ونشر الخبرات.

ويتم استثمار الخبرات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف المنظمة، كما أنها في المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون مثالا يحتذى به بالنسبة للمنظمات الأخرى.¹

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 167.

المبحث الثاني: أساسيات الخدمات المصرفية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل خاصة في الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية وجودتها.

يعتبر مفهوم جودة الخدمة المصرفية مفهوما مركبا لذا يتم التطرق إلى مجموعة من المفاهيم الجزئية كمفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها للوصول للمفهوم الكلي.

أولا/ مفهوم الخدمة المصرفية:

قبل التطرق إلى جودة الخدمة المصرفية وجب التعرف على الخدمة والخدمة المصرفية وكذا خصائصها.

أ- تعريف الخدمة المصرفية:

يعرف (Kotler) بأنها نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي ملكية، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.¹

كما عرفها (C. Lovelock) بأنها عبارة عن منفعة قائمة بحد ذاتها أو متواصلة بشيء مادي، قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير محسوسة.²

وتعرف الخدمة المصرفية بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها بحيث تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لإرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين".³

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

² مصطفى يوسف كافي، تسويق الخدمات الفندقية، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 54.

³ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 32.

ب- خصائص الخدمة المصرفية:

وتتميز الخدمة المصرفية عن غيرها من السلع والخدمات بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

- عدم الملموسية Intangibility :

ويقصد بها أن الزبون لا يمكنه رؤيتها أو الحصول على عينة منها أو الشعور بها ما لم يقيم بشرائها، وبما أنها غير ملموسة فإن طريقة مراقبة جودتها من قبل المسوقين أيضا تكون ضعيفة، لذلك تم ابتكار طرق لقياس جودة الخدمة المصرفية تعتمد بشكل أساسي على رضا الزبائن وقياس ولائهم.

- التلازم Inseparability :

أي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها، وبين الموظف الذي يتولى تقديمها، حيث يتم استهلاك الخدمة المصرفية وقت تقديمها للزبون، الأمر الذي يقود إدارة المصرف إلى محاولة تحسين نظم تقديم الخدمة لأن الزبائن غير قادرين دائماً على الحكم عن جودة الخدمة المصرفية قبل الشراء، لذا يجب على مسوق الخدمة المصرفية أن يجعلها أكثر ملموسية.

- الفناء السريع Perishability :

بمعنى أن الخدمات لا يمكن تخزينها، لذلك لا يعد الفناء السريع لها مشكلة طالما الطلب عليها مستقر ولكن المشكلة في تقلب الطلب عليها، فعندما يكون الطلب على الخدمة منتظم، لا يواجه المصرف مشكلة، لأنه يستطيع تقدير حجم الطلب على الخدمة، وعدد الموظفين المطلوب لأدائها، ولكن التغير في كثافة الطلب يتطلب اختيار إستراتيجية ملائمة.

نظراً لأن الخدمة هي أداء أو جهد وليس شيئاً مادياً ملموساً فإنه يستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما هو الحال في السلع المادية.²

- قابلية التغير Variability :

تظهر قابلية التغير في جودة الخدمات المصرفية بتأثير مجموعة من العوامل أهمها مهارات وقدرات الموظفين، والمكان والزمان الذي تؤدي فيه الخدمة، ولذلك يمكن أن تتخذ المصارف ثلاث خطوات لمراقبة جودة خدماتها وهي: استقطاب وتدريب الموظفين لأداء الخدمة بشكل جيد، وتنميط عملية أداء الخدمة، ومتابعة رضا الزبون.

¹ صلاح الدين مفتاح الباهي، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن "دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني في عمان - الأردن"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 35، 36.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 30.

- الملكية Ownership:

نعني بالملكية أن " الخدمة لا تمتلك، أو تنقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الإنفاق عليها".¹ بمعنى آخر لا تنتقل الملكية من المصرف إلى الزبون نتيجة تقديم المصرف لخدمة ما من خدماته إلى الزبون المتلقي لها، هنا لا بد من التمييز بين عدم القدرة على امتلاك الخدمة والحقوق التي قد يحصل عليها الزبون في المستقبل جراء أداء خدمة ما له، ويتعلق بهذا البعد التصميم المستخدم لقنوات التوزيع التي تجعل الزبائن يشاركون في إنتاج الخدمة.²

- صعوبة التتميط Difficulty of Standarization:

وهنا ترجع صعوبة أو استحالة تتميط الخدمة لعدة عوامل كظروف العمل المادية والاجتماعية المحيطة بالخدمة، ولضمان جودة الخدمة المصرفية لا بد على المصرف اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات أهمها: تدريب الموارد البشرية على خدمة الزبون، وتحديد معايير وأنماط معينة لأداء الخدمة والالتزام بتنفيذها، ومتابعة ودراسة رضا الزبون واستخدام التجهيزات المصرفية لتتميط الخدمة. كما تدل هذه الخاصية على أن تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي أي تختلف طريقة تقديم الخدمة المصرفية من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف المصرف والعميل.³

- إشراك الزبون Customer Involvement:

إن التفاعل بين المصرف وزبائنه في مراحل الإنتاج وتوزيع الخدمات هو البعد الأكثر أهمية لجودة الخدمة المصرفية، وذلك للدور البالغ الذي يلعبه الزبون في إنتاج وتسويق الخدمات المصرفية، وتعد المشاركة إحدى التطبيقات الهامة للتلازم في أبعاد جودة الخدمة، ولا تتطلب جميع الخدمات الدرجة نفسها من المشاركة.

ثانيا/ مفهوم جودة الخدمات المصرفية أبعادها:

أ- مفهوم جودة الخدمات المصرفية: يمكن تقديم أهم التعاريف الخاصة بجودة الخدمة المصرفية حسب الآراء المختلفة في ما يلي:

تعتبر جودة الخدمة المصرفية عن مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء لمقابلة توقعاتهم، وبالتالي فان تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات

¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 168 .

² صلاح الدين مفتاح الباهي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للبنك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2005، ص 254.

العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم.¹

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها " إرضاء متطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على تلبيتها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلال الخدمات المقدمة إلى التفوق على متطلبات الزبائن".²

وتعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات عملاء المصرف، وأنها الفرق بين توقعات العملاء، وإدراكهم للأداء الفعلي لها.

ومما سبق يمكن القول بأن جودة الخدمة المصرفية هي تقديم خدمات مصرفية تحقق وتنفوق توقعات العملاء، وذلك من خلال قدرة المصرف على دراسة وتحديد توقعات عملائه والعمل على تلبيتها بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق رضاهم.

ب- أبعاد جودة الخدمات المصرفية: اختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة الخدمات المصرفية، وذلك بسبب صعوبة وضع إجراءات رقابية من المنظمات الخدمية لتحديد معايير جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

لكن رغم الاختلاف يرى البعض أن جودة الخدمات تتطوي على خمسة أبعاد وهي:³

* المهنية والمهارات لمقدمي الخدمة؛

* الشهرة لمنظمة الخدمة؛

* المصدقية والسلوك والاتجاهات لمقدمي الخدمة؛

* إمكانية الوصول إلى الخدمة؛

* أخيرا الثقة والاعتمادية.

بينما أوضح بعض الباحثين أن الجودة في قطاع الخدمات وخصوصا المؤسسات المصرفية تشتمل على ثلاثة أبعاد وهي:⁴

1 الجودة المادية: تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.

2 جودة المنظمة (المصرف): تتعلق بصورة البنك والانطباع العام عنه من قبل العملاء.

3 الجودة التفاعلية: تتعلق بمستوى العلاقة ودرجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

¹ هاجر محمد الملك، الطاهر محمد أحمد علي، "جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العميل" دراسة ميدانية على مصرف الصادرات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 56.

² إلهام نايلي، "جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا الزبائن دراسة حالة البنوك التجارية بولاية قسنطينة"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد لخضر حمه، الوادي الجزائر، العدد 8، 2015، ص 139.

³ تيقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية من منظور العملاء "دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 36، 2016، ص 365.

⁴ هاجر محمد الملك، الطاهر محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

وعلى يرى كل من (Swan and Comb): أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما:¹

1 الجودة الملموسة: التي يتعرض لها العميل أو المستفيد من الخدمة.

2 الجودة التفاعلية: وهي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع العملاء أو المستفيدين.

ويتفق باحثون آخرون ومنهم (Gronross) بأن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه الأبعاد في:²

- **1 الجودة الفنية:** يمكن الوصول إلى الجودة الفنية عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسؤولي البنك: ما الذي يتم تقديمه للعميل؟، وهذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

وتتعلق الجودة الفنية بما يمكن أن يحصل عليه العميل أثناء عملية التبادل، وقد تكون الجودة الفنية معياراً موضوعياً كما هو الحال في أي منتج ملموس كما أنها تشكل عنصراً أساسياً في تقييم العميل للخدمة.³

- **2 الجودة الوظيفية:** وهي التي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها بالتساؤل المطروح: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، ويعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة والذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي، وعليه فإن الاهتمام بتدريب موظفي البنك في التعامل مع العملاء يعتبر الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه البنوك.

- **3 الصورة الذهنية للمصرف:** وهي الصورة التي تعكس انطباعات العملاء حول البنك، وأن الصورة الذهنية لدى العملاء تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها البنك والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في أخذ صورة حول البنك المتعامل معه.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

تبني الإدارة المصرفية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتطبيقها يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء من خلال التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، ويتوقف ذلك على توفير مستلزمات تسهل عملية التفاعل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها مما يؤدي إلى نتائج إيجابية ملموسة.

وتشتمل متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ما يلي:⁴

¹ قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق، عمان، 2006، ص 92.

² هاجر محمد الملك، الطاهر محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 382.

⁴ إيمان عسكر حاوي، علاء الدين حسين حسن، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف

الرافدين، مجلة التقني، العدد 05، المجلد 22، تصدر عن هيئة التعليم التقني، العراق، 2008، ص، 7.

1 - اعتماد إدارة الجودة الشاملة:

يشكل اعتماد إدارة الجودة الشاملة الخطوة الأساسية لتحقيق التحسين المستمر في العمليات المصرفية من قبل الإدارة المصرفية، إذ ينبغي أن تكون الجودة جزءاً متكاملًا من الخطة الإستراتيجية المصرفية بما يتماشى مع وضع الخطط وتحديد أهداف المصرف وإمكانية تحقيقها.

2 - التزام الإدارة المصرفية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

يمثل التزام الإدارة المصرفية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ترجمة فعلية لاعتماد هذه الفلسفة، إذ تعد مساندة الإدارة العليا والتزامها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى في تحقيق التحسين المستمر للعمليات المصرفية.

حيث تعود أهمية الإدارة العليا إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد المطلوبة، حيث يضع كل مصرف مجموعة من الأولويات فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزاماتها الطويلة بدعم إدارة الجودة فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.¹

3 - توفر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

بالإضافة إلى ضرورة التزام الإدارة المصرفية بفلسفة الجودة الشاملة، ينبغي تطوير نظام معلومات لإدارة الجودة يبني على أساس الحاسوب، كخطوة داعمة لعمليات التحسين وصولاً إلى جودة أفضل من خلال توفير المعلومات اللازمة كإحدى المتطلبات الأساسية التي تساهم في تحسين العمليات والخدمات المصرفية وتطوير نظام اتصال فعال ومتكامل داخل المصرف.

4 - تشكيل فرق تحسين العمليات:

تعد فرق تحسين العمليات وسيلة مهمة في حل المشكلات لتحسين العمليات إذ ينبغي جمع المعلومات وإتاحتها أمام الفريق لتعزيز الجهود المبذولة في تحديد الحلول للمشكلات وصولاً إلى تحسين جودة العمليات المصرفية وتوصف فرق تحسين العمليات بأنها (وسيلة لمنح العاملين سلطة أكبر، وهي فعالية التبادل التنظيمي الذي يتجاوز حدود الشركة، مما يمكنهم من تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول لها) وعليه لا بد للإدارة المصرفية أن تعي أهمية تشكيل فرق تحسين العمليات والاعتماد على هذه الفرق كأسلوب لحل المشكلات للوصول إلى تحسين العمليات وجودتها.

ويعتبر العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحداً وشاملاً.²

¹ فضيلة سلمان داود، وآخرون، "قياس مستوى الأداء المصرفي على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتسويق الإلكتروني، بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 98، المجلد 23، بغداد، العراق، 2017، ص، 69.

² يزيد قادة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

5 - صياغة البرامج التدريبية:

تبرز الحاجة إلى صياغة البرامج التدريبية لتنمية إمكانيات الأفراد وتضييق الفجوة بين ما ترغب بتحقيقه الإدارة المصرفية من أهداف وكفاءة وقدرات العاملين، وينبغي صياغة البرامج التدريبية بما يحقق تحسين العمليات المصرفية حيث ازدادت أهمية التدريب ليس لأنها أنشطة مصممة ضمن الأنشطة الأساسية للمنطقة إنما هي الأساس الذي تستند إليه الإدارة المصرفية للتعامل مع المشكلات وأساليب حلها، ويعتبر التدريب عنصراً مهماً لا يمكن إغفاله من الإدارة المصرفية، إذ ينبغي صياغة البرامج التدريبية اللازمة للمدراء والعاملين معاً.

6 - استخدام الأساليب الإحصائية:

تشكل الأساليب الإحصائية عناصر أساسية في إدارة الجودة الشاملة لذا فإن استخدامها من قبل الإدارة المصرفية يسهم في عملية كشف الأخطاء والمشاكل أسرع وصولاً إلى تحسين العمليات المصرفية، إذ تعد الأساليب الإحصائية وهي الأساس في التعامل مع المشكلات وأساليب حلها، وافتقار المنظمة إلى امتلاك مثل هذه الأساليب يعني أنها غير قادرة على أداء وظائفها وبالتالي عدم قدرتها على إدخال التحسينات المستمرة، وبناءً على ما تقدم إن توفير الإدارة المصرفية للمستلزمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يعني أنها قد وفرت المدخلات لنظام إدارة الجودة الشاملة مما يعطي تصور واضح بأن الإدارة المصرفية تسعى إلى تحقيق توقعات الزبون ورغباته من خلال تقديم الخدمات التي تتوافق مع هذه الرغبات.

المبحث الثالث: أساسيات حول الأداء المصرفي.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم المهمة نظرا لما يتمتع من أهمية لمنظمات الأعمال، يهدف هذا المبحث إلى تحليل المضامين النظرية لهذا المفهوم الهام من خلال تسليط الضوء على وجهات نظر مفكري التسيير فيما يخص تحديد مفهوم الأداء في القطاع المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المصرفي وأهدافه.

نتطرق في هذا المطلب إلى عنصرين أساسيين يتعلقان بالأداء المصرفي وهما مفهوم الأداء وكذا أبعاده.

أولاً: مفهوم الأداء المصرفي.

يتطلب التعرف على الأداء المصرفي والإلمام بجوانبه تناول مفهوم الأداء بشكل عام كونه يمثل الإطار العام لصورة سير أعمال المنظمة على اختلاف طبيعة المجالات التي تعمل فيها، وإن النشاط المصرفي مثل بقية نشاطات المنظمات الأخرى ما هو إلا انعكاس للإطار المذكور، وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدد كبير من الدراسات والأبحاث تناولت مفهوم الأداء إلا أن واقع الأمر لم يتوصل الباحثين والمختصين إلى إجماع حول مفهوم محدد له.¹

يرى (Miller et Bromiely) أن الأداء: ما هو إلا تعبير عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشك الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة أو التي تسعى إلى تحقيقها.²

ويعرف الأداء حسب (P.Druker) بأنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.³

ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدف البقاء والاستمرار في سوقها الذي تنشط به في ظل المنافسة، والحفاظ على التوازن بين إرضاء كل من المساهمين والعمال.

كما يعرفه (R.Daft) بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.⁴

¹ أكرم الياسري، وآخرون، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة "دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة أهل البيت، العدد 16، العراق، 2014، ص 264.

² ماجد جبار غازي، أحمد ميري أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة حالة في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 37، العراق، 2016، ص 197.

³ نصرالدين بن اعمارة، تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 21.

⁴ أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 116.

كما يعرف الأداء المصرفي بأنه دالة لكل الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف والذي يمكن من خلاله تقييم قدرته على استخدام الموارد والقدرات المتاحة بما يضمن تحقيق أهدافه¹. ومن المنظور الاستراتيجي للأداء، فقد عرف الأداء المصرفي بأنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المصرف واستمراريته وقدرته في التكيف مع البيئة فشله وفق أسس ومعايير محددة يضعها المصرف وفقا لمتطلبات نشاطه في ضوء الأهداف طويلة الأمد².

ثانيا/ أهداف تقييم الأداء في المصارف:

- لعملية تقييم الأداء في المصارف التجارية أهداف عديدة ومتنوعة يمكن عرض أبرزها فيما يلي:³
1. متابعة تنفيذ أهداف المصرف التجاري المحدد مسبقا، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعا ضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء؛
 2. الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المصرف التجاري وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها والعمل على تجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلا؛
 3. بيان مدى كفاءة استخدام المصرف التجاري للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة؛
 4. تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في المصرف التجاري عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه المصرف من خلال قياس انجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع وهذا بدوره سيعمل على رفع مستوى الأداء في المصرف؛
 5. توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المصارف التجارية إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط المصرف لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق؛
 6. تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصرف التجاري، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

¹ أكرم الياسري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 118.

³ عبد الرزاق سلام، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة تقييم الأداء ومتطلبات النجاح، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، فرع النقود والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012 ص 138.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء المصرفي ومركزات تقييمه.

تختلف أبعاد الأداء من هدف إلى آخر ومن توجه إلى آخر فضلا عن طبيعة المنظمة التي يتطلب قياس أدائها، فما يصح لمصرف قد لا يصح لأخرى لذا تعددت أبعاد الأداء، يتكون مصطلح الأداء من بعدين رئيسيين هما الكفاءة والفاعلية، أي أن المصرف الذي يتميز بالأداء هو الذي يجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييره، كما تتعدد المرتكزات والأسس التي يتم على أساسها تقييم الأداء في المصارف.

أولا: أبعاد الأداء المصرفي.

يتكون مصطلح الأداء من بعدين رئيسيين هما الكفاءة والفاعلية، أي أن المصرف الذي يتميز في أداءه هو المصرف الذي يجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة.

أ/ مفهوم الكفاءة:

تعتبر الكفاءة إحدى الأبعاد المهمة التي شاع استخدامها من قبل منظمات الأعمال في قياس أدائها نتيجة التوجهات الكبيرة لدى إدارة هذه المنظمات نحو تحقيق أكبر عائد ممكن من استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة فضلا عن ندرة هذه الموارد، فهي تعني تحقيق أفضل النتائج من خلال العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات وتقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات، وتعرف الكفاءة بأنها العمل وفق الموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف.¹

كما تعرف الكفاءة بأنها انجاز الكثير بأقل ما يمكن، أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة سواء كانت بشرية، أو مادية، أو مالية وكذلك العمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الإنتاجية.² ويمكن تعريف الكفاءة بأنها صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

ويمكن قياس الكفاءة كالتالي:³

$$\left(\text{الكفاءة} \right) = \frac{R_m}{M_r} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

بحيث: R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة). و M_r : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

¹ فضيلة سلمان داود، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص71.

² فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 22 .

³ الشيخ الداوي، الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07، ورقلة، الجزائر، 2010، ص،221.

ب/ مفهوم الفاعلية:

تعد الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، انسجاماً أو تكييفاً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة.

يرى Thompson أن مفهوم الفاعلية مرتبط بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منه.¹

وعرفها كل من (Walker et Ruibert) بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم الأرباح وحصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.²

أما كل من (Ivancevich et Matteson) فقد عرفا الفاعلية بأنها: نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة لتحقيق الأهداف في حين عرفت بأنها قياس مدى نجاح المنظمات في تحقيق مهامها عبر إستراتيجياتها الأساسية.³

وعليه فإن الفاعلية تحسب كما يلي:⁴

$$\left(\text{الفاعلية} \right) = \frac{R_m}{R_p} = \frac{\text{المحققة النتائج}}{\text{المتوقعة النتائج}}$$

بحيث:

– R_m : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

– R_p : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

ثانياً: مرتكزات تقييم الأداء المصرفي.

قبل التطرق إلى مرتكزات عملية تقييم الأداء في المصارف وجب تقديم تعريف مختصر لعملية تبييق الأداء، حيث تعرف عملية تقييم الأداء بأنها: عملية تهدف إلى قياس ماتم إنجازه خلال مدة زمنية معينة مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد القصور والانحرافات المسجلة وسبل معالجتها.⁵

¹ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 46.

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص، 219.

³ فضيلة سلمان داود، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁴ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

⁵ نصرالدين بن اعمارة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

وترتكز عملية تقييم الأداء على عدة أركان أساسية تتمثل في ما يلي:¹

1. وجود معايير محددة للتقييم:

ترتبط عملية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بمعايير محددة، تستخدم كأساس للمقارنة مع نتائج الأداء الفعلي، وذلك للحكم على مدى ملائمة هذه النتائج أو عدم ملائمتها، حيث أن المعايير هي التي توضح ما إذا كانت قيمة هذه النتيجة مرتفعة أو منخفضة أو ضمن المعدل.

2. قياس الأداء الفعلي:

يتم قياس أو تقدير الأداء الفعلي عادةً بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية من بيانات ومعلومات من خلال القوائم المالية، وباستخدام الأساليب الإحصائية ومجموعة من أدوات القياس كالمؤشرات المالية والتحليل الراسي والأفقي.

3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء أكانت ايجابية أم سلبية، ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وجعلها قادرة على التعرف على طبيعة الأخطاء التي يمكن الوقوع بها، من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها.

4. اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات: إن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقاً أو المعايير المحددة وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء المحقق بالهدف المخطط أو بمعيار معين، لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب، وفقاً للظروف المحيطة بالقرار.

¹ زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011، ص 20.

خلاصة:

من خلال ما سبق تبين أنه من المهم على المصارف تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكي تحافظ على أدائها وتحسنه وذلك من أجل كسب رضا العملاء وولائهم، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة البوابة التي بإمكانها أن تحدث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المصرف، وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي للأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للخدمات المصرفية المقدمة مما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة والتفوق عليها.

ومن هنا تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة حيث يشمل التغيير المرتب عن تبني هذا المفهوم جل الوظائف ومجالات العمل في المصرف، من خلال الاعتماد على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء عملاء المصرف خصوصا، وتحقيق الإدارة لأهدافها المسطرة بكل كفاءة وفاعلية.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

تناولنا في الفصل الأول أهم المفاهيم العامة الخاصة بكل من إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها والأداء المصرفي، أما بالنسبة لهذا الفصل فسنعمل تدعيم دراستنا من الناحية التطبيقية ومحاولة التعرف على أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المصرفي لعينة من المصارف الجزائرية الكائنة بولاية المسيلة، بحيث تم تقسيم هذا الجزء التطبيقي على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة.
- **المبحث الثاني:** عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المتبعة في ذلك، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى طريقة تصميم الدراسة، وفي المطلب الثاني تحليل البيانات الوصفية .

المطلب الأول: طريقة تصميم الدراسة.**أولاً/ مجتمع الدراسة:**

تم اختيار مجموعة من المصارف العاملة بولاية المسيلة وهي: البنك الوطني الجزائري ، بنك الخليج، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، حيث تم الوكالات محل الدراسة التطبيقية باعتبارها من المصارف الناشطة في ولاية المسيلة والتي قدمت منتجات مصرفية معتبرة بقصد التنوع في خدماتها وتلبية لرغبة عملائها، وعليه تتشكل عينة الدراسة من 45 عاملاً وموظفاً في هذه الوكالات بمختلف المصالح والأقسام.

ثانياً/ تحديد حجم العينة:

لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال وضع استمارة بحث في شكل استبيان لاستجواب مباشر للعينة، تشكلت من 45 فرداً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وبعد التدقيق في الاستبيانات المسترجعة تبين أن (3) استبيانات غير صالحة للتحليل فيما لم يتم استرجاع (8) استبيانات، وعليه يكون عدد الاستبيانات الصالحة (34) استبيانا تم اعتمادها للتحليل الإحصائي.

ثالثاً/ أداة جمع المعلومات:

يعتبر الاستبيان من أكثر أدوات جمع المعلومات استخداماً نظراً لسهولة استخدامه، لذلك تم وضع استبيان تضمن مجموعة من العبارات الواضحة والدقيقة بمجموع 25 عبارة.

أ- تصميم الاستبيان:

قسمت عبارات الاستبيان إلى قسمين:

- 1 - القسم الأول: يتعلق بالبيانات الخاصة للعينة المدروسة.
- 2 - القسم الثاني: يتعلق بعبارات موضوع البحث، هو بدوره ينقسم إلى محورين:
 - 1-2 المحور الأول: يضم عبارات المتغير المستقل ويحتوي على 15 عبارة؛
 - 2-2 المحور الثاني: يتعلق بعبارات المتغير التابع ويحتوي على 10 عبارات.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً/ أداة الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS*) الإصدار 25، وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الإستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
3. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلاً.
4. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لإختبار مدى الإعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة.
5. معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والإرتباط بين متغيرات الدراسة.
6. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F.
7. معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي
8. التوزيع الطبيعي: يعتبر التوزيع الطبيعي أكثر التوزيعات الاحتمالية استخداماً وخاصة في مجال الإحصاء التطبيقي وذلك لأن معظم الظواهر الطبيعية لها هذا التوزيع ويستخدم هذا التوزيع في حالة معرفة

* SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

الانحراف المعياري للمجتمع أو حين يفوق حجم العينة 30 مفردة، وله منحني تكراري متمائل حول الوسط وهناك معامل واحد يحدد شكل التوزيع وهي ما يسمى بدرجات الحرية. وتعرف درجات الحرية على أنها عدد المشاهدات المستقلة التي تستخدم في تعريف دالة الكثافة الاحتمالية للتوزيع أو في تقدير معالم التوزيع. وفي التوزيع الطبيعي تكون الاحتمالية أعلى إذا كانت القيمة قريبة من المتوسط وتكون قليلة كلما ابتعدنا عن المتوسط ونحن في دراستنا هذه أمام عينة للدراسة تفوق الثلاثون حجم العينة يفوق n أكبر من 30، لذا فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب نظرية النهاية المركزية.

ثانيا/ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان.

* **الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضها على مجموعة من المحكمين للاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من درجة سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمولها لموضوع الدراسة، وفي ضوء آراء المحكمين، تم إعادة صياغة بعض العبارات غير الواضحة وإضافة عبارات أخرى ليأخذ الاستبيان شكله النهائي المتكون من 25 عبارة.

* **صدق الاتساق البنائي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، يجب حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبيان، حيث يبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وعليه تم حساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل محور والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الموالي.

جدول رقم (1): يبين الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

القاعدة	الدرجة الكلية للاستبيان		المتغيرات
	Sig مستوى المعنوية	Pearson Correlation	
إذا كانت قيمة الاحتمال	0,000	**6380,	دعم الإدارة العليا
الخطأ (Sig) أقل من أو	0,000	**5170,	مشاركة العاملين
تساوي مستوى الدلالة	0,000	**550,5	التصميم الفعال
0.01،0.05 فإنه يوجد	0,000	**6730,	متطلبات إدارة الجودة
ارتباط معنوي بين	0,000	**6370,	الأداء المصرفي
المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان.	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value بمستوى دلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان وكل محور من محاوره دال إحصائياً حيث قيم معامل الارتباط بيرسون محصورة بين (أعلى قيمة 0.673 للمتغير المتعلق بقياس درجة جودة الخدمة وأقل قيمة 0.517 للمتغير المتعلق بقياس درجة الأثر البيئي) وهي قيم دالة إحصائياً حيث نجد قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيمة r المحسوبة في كل قيمها هي أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ضمن المتغيرات الممثلة لإشكالية الدراسة.

2- اختبار ثبات أداة الدراسة:

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس عملية يعتمد عليها في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج، لذلك تم القيام بقياس صدق وثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرومباخ الذي تعد نسبة 60% لقيمه مقبولة إحصائياً، والنتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول(2): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

الرقم	الأبعاد والمحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
X	محور الأول: متطلبات الجودة الشاملة	15	0.878	0.937
1	البعد الأول: دعم الإدارة العليا	05	0.832	0.912
2	البعد الثاني: مشاركة العاملين	05	0.759	0.871
3	البعد الثالث: التصميم الفعال	05	0.703	0.838
Y	المحور الثاني: الأداء المصرفي	10	0.798	0.893
	مجموع عبارات الاستبيان	25	0.906	0.951

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلته ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات والتعديلات المطلوبة (تحكيمة من أجل الحصول على معلومات أدق)، كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ، يلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب عالية، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا والعكس إذا اقتربت من الصفر، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ حيث يلاحظ من الجدول أن كل النسب بالنسبة لمحاور الاستبيان وكذا أبعاد كل محور قد فاق معدل 60%، مما يدل على أن فقرات الاستبيان تتمتع بثبات مرتفع.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتفسيرها وفقا للفرضيات الموضوعية، حيث تم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية، إلى جانب إجابات العينة على العبارات التي تضمنها الإستبيان، للوصول أخيرا إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

أولا/ عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تم تصميم هذا المطلب من أجل تحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة.

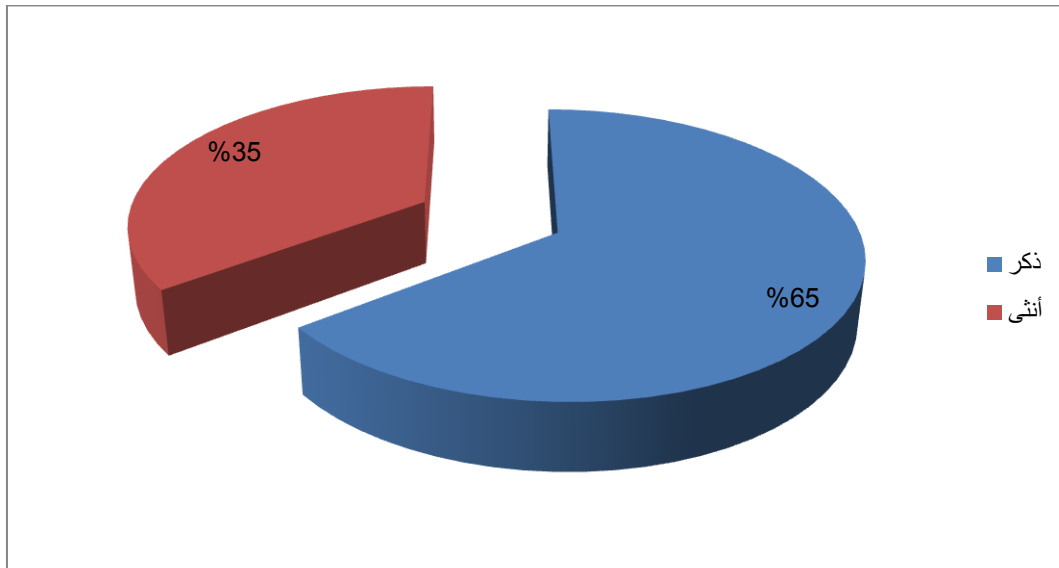
1- متغير الجنس:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%64.7	22	ذكر
%35.3	12	أنثى
%100	34	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (1): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 34 فردا، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 22 فردا بنسبة %64.7، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 12 فردا ما نسبته %35.3.

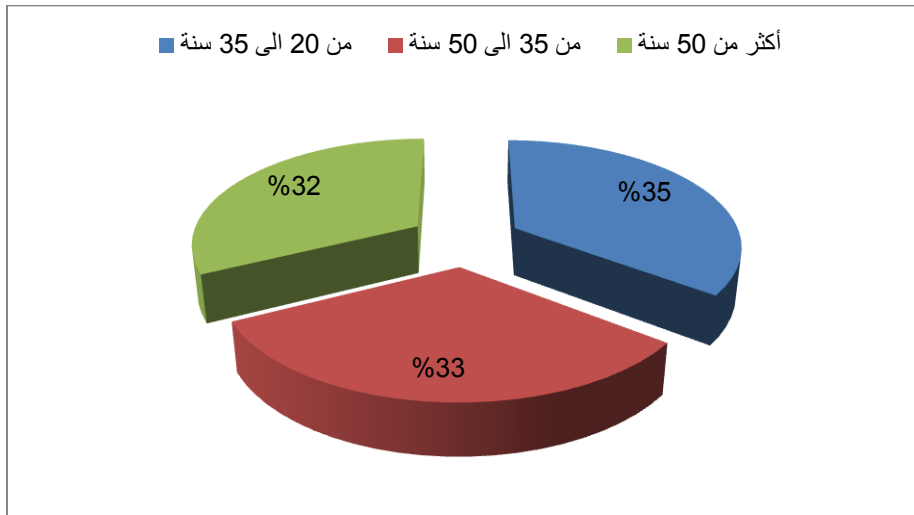
2- متغير السن:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
35.3%	12	من 20 إلى 35 سنة
32.4%	11	من 35 إلى 50 سنة
32.4%	11	أكثر من 50 سنة
100%	34	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 20 إلى 35 سنة قدر بـ 12 فرداً بنسبة 35.3%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 35 إلى 50 سنة قدر بـ 11 فرداً أي ما نسبته 32.4%، وأخيراً الأفراد الذين يفوق سنهم 50 سنة والمقدر عددهم بـ 11 فرداً بنسبة مئوية بلغت 32.4%.

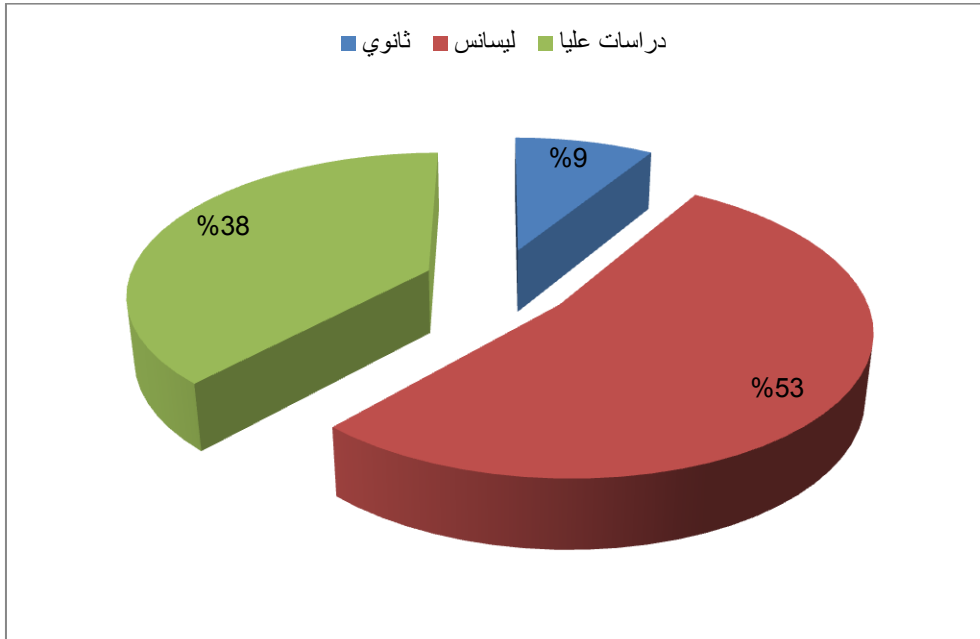
3- متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
8.8%	3	ثانوي
52.9%	18	ليسانس
38.2%	13	دراسات عليا
100%	34	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي قدر بـ 3 فرداً بنسبة 8.8%، أما الأفراد ذوي المستوى التعليمي ليسانس فقد قدر عددهم بـ 18 فرداً بنسبة بلغت 52.9%، في حين عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا قدر بـ 13 فرداً بنسبة 38.2%.

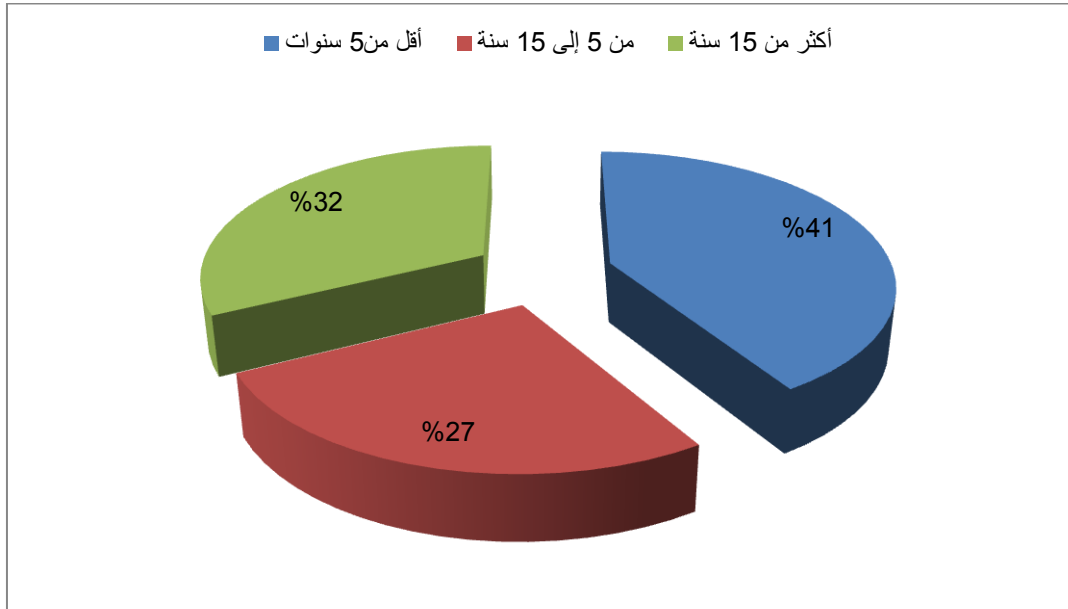
4- متغير الخبرة:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
41.2%	14	أقل من 5 سنوات
26.5%	9	من 5 إلى 15 سنة
32.4%	11	أكثر من 15 سنة
100%	34	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات قدر بـ 14 فردا بنسبة 41.2 %، أما عدد الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 5 إلى 15 سنة فقد قدر بـ 09 أفراد بنسبة 26.5 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية لديهم 15 سنة قدر بـ 11 فرد بنسبة 32.4 % .

ثانياً/ التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان:

في هذا الجزء نحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور المقياس، حيث ترتبط الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات، كما يلي :

جدول رقم (7): يبين مقياس ليكرت الخماسي.

غير موافقا بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ومن أجل تحديد مستويات الموافقة تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها؛
 - الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها؛
 - المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات أي: $0.8 = 5/(1-5)$ ، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم موافقون بدرجة: منخفضة جداً، منخفضة، موافقون نوعاً ما، مرتفعة، مرتفعة جداً، وفي الأخير نحصل على مجالات كما يلي:
- جدول رقم (8): يبين طول الفئات باستخدام المدى.

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة
[1 - 1.80]	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جداً
[1.80 - 2.60]	غير موافق	درجة منخفضة
[2.60 - 3.40]	محايد	درجة متوسطة
[3.40 - 4.20]	موافق	درجة عالية
[4.20 - 5]	موافق بشدة	درجة عالية جداً

الوزن النسبي يحسب بطريقة الثلاثية : 5 (أعلى درجة في مقياس ليكرت) ----- 100 %
1.80 (متوسط الحسابي) ----- س

المصدر: من إعداد الطالب.

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثالثاً/ تحليل بيانات الاستبيان:

ويتم تحليل بيانات المجمع عن طريق الاستبيان بناء على كل محور من محاوره.

أ- محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والذي يتكون من العناصر الجزئية التالية:

1- تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات بعد دعم الإدارة العليا:

الجدول (9): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بدعم الإدارة العليا

الْبُعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
دعم الإدارة العليا	حددت إدارة المصرف مهمتها على المدى الطويل في أهمية رضا الزبائن	3.82	0.83	عالية
	تتبع إدارة المصرف مبدأ التفاعل مع الزبائن من أجل التحسين المستمر	4.02	0.75	عالية
	تتبع إدارة المصرف أسلوب التقصي والبحث عن أعمال المصرف والاستماع إلى آراء العاملين	3.97	0.96	عالية
	تؤكد إدارة المصرف على تحسين جودة الخدمات المقدمة على المدى الطويل	4.02	0.79	عالية
	تعمل إدارة المصرف على مبدأ تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً من أجل النهوض بالعمل	3.82	1.02	عالية
	الدرجة الكلية	3.93	0.68	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول والمتعلق بدعم الإدارة العليا: بلغ ($\bar{x}=3,93$) وانحراف معياري بلغ ($\delta=0,68$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون عن دعم الإدارة العليا بدرجة عالية وهذا بنسبة 78,6 % .

ونلاحظ العبارة رقم (2): (تتبع إدارة المصرف مبدأ التفاعل مع الزبائن من أجل التحسين المستمر) إحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,02 وانحراف معياري: 0,75، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة لديهم توجه عالي اتجاه إتباع إدارة المصرف مبدأ التفاعل مع الزبائن من أجل التحسين المستمر.

كما أن العبارة رقم (4): (تؤكد إدارة المصرف على تحسين جودة الخدمات المقدمة على المدى الطويل) احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,02 وانحراف معياري: 0,79، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن تأكيد إدارة المصرف على تحسين جودة الخدمات المقدمة على المدى الطويل.

كما أن العبارة رقم (3): (تتبع إدارة المصرف أسلوب التقصي والبحث عن أعمال المصرف والاستماع إلى آراء العاملين) احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,97 وانحراف معياري: 0,96، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن إتباع إدارة المصرف لأسلوب التقصي والبحث عن أعمال المصرف والاستماع إلى آراء العاملين.

كما أن العبارة رقم (1): (حددت إدارة المصرف مهمتها على المدى الطويل في أهمية رضا الزبائن) احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,82 وانحراف معياري: 0,83، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن تحديد إدارة المصرف لمهمته على أهمية رضا الزبائن للمدى الطويل.

كما أن العبارة رقم (5): (تعمل إدارة المصرف على مبدأ تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا من أجل النهوض بالعمل) احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,82 وانحراف معياري: 1,02، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن تحفيز إدارة المصرف للموظفين ماديا ومعنويا من أجل النهوض بالعمل.

2- تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات بعد مشاركة العاملين:

الجدول (10): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة ببعد مشاركة العاملين

الْبُعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
مشاركة العاملين	تركيز الإدارة على الموظف باعتباره الزبون الداخلي الذي يشارك في الاستراتيجيات والسياسات والهيكل التنظيمي	3.61	1.04	عالية
	تعمل الإدارة على إيجاد اتصال فاعل في المصرف بين العاملين والإدارة وتشجيعهم على تلبية أهداف المصرف وحاجات الزبائن الخارجيين	3.70	1.11	عالية
	تهتم الإدارة بمشاكل العاملين ووجهات نظرهم والعمل على حل النزاعات التي تؤدي إلى عرقلة سير العمل	3.73	1.13	عالية
	تعمل إدارة المصرف على تطوير أساليب العمل بشكل يخدم أهداف المصرف وتحسين الخدمات المقدمة من قبلها	3.94	0.73	عالية
	تخصص إدارة المصرف وقت لمناقشة مشاكل العمل وأساليب حلها مع فريق العمل بشكل دوري	3.58	0.98	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.71	0.72	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني والمتعلق بمشاركة العاملين: بلغ ($\bar{x}=3,71$) وانحراف معياري بلغ ($\delta=0,72$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون عن دعم الإدارة العليا بدرجة عالية وهذا بنسبة 74,2 % .

ونلاحظ العبارة رقم (9): (تعمل إدارة المصرف على تطوير أساليب العمل بشكل يخدم أهداف المصرف وتحسين الخدمات المقدمة من قبلها) احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,94 وانحراف معياري: 0,73، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة لديهم توجه عالي اتجاه عمل إدارة المصرف على تطوير أساليب العمل بشكل يخدم أهداف المصرف وتحسين الخدمات التي يقدمها.

كما أن العبارة رقم (8): (تهتم الإدارة بمشاكل العاملين ووجهات نظرهم والعمل على حل النزاعات التي تؤدي إلى عرقلة سير العمل) احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,73 وانحراف معياري: 1,13، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن اهتمام إدارة المصرف بمشاكل العاملين ووجهات نظرهم، مع العمل على حل النزاعات التي تؤدي إلى عرقلة سيره الحسن.

كما أن العبارة رقم (7): (تعمل الإدارة على إيجاد اتصال فاعل في المصرف بين العاملين والإدارة وتشجيعهم على تلبية أهداف المصرف وحاجات الزبائن الخارجين) احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,70 وانحراف معياري: 1,11، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن سعي إدارة المصرف لإيجاد اتصال فاعل مع العاملين وتشجيعهم على تلبية أهداف المصرف وحاجات الزبائن الخارجين.

كما أن العبارة رقم (6): (تركيز الإدارة على الموظف باعتباره الزبون الداخلي الذي يشارك في الاستراتيجيات والسياسات والهيكل التنظيمي) احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,61 وانحراف معياري: 1,04، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن تركيز إدارة المصرف على الموظف باعتباره الزبون الداخلي الذي يشارك في الاستراتيجيات والسياسات والهيكل التنظيمي.

كما أن العبارة رقم (10): (تخصص إدارة المصرف وقت لمناقشة مشاكل العمل وأساليب حلها مع فريق العمل بشكل دوري) احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,58 وانحراف معياري: 0,98، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن تخصيص إدارة المصرف تخصص إدارة المصرف وبشكل دوري وقتا لمناقشة مشاكل العمل وأساليب حلها مع فريق العمل.

3- تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات بعد التصميم الفعال:

الجدول (11): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة ببعد التصميم الفعال

البعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التصميم الفعال	تقوم إدارة المصرف بتحديد حاجات الزبون ورغباته ووجهة نظره من خلال بحوث تجري في ميدان العمل	3.41	0.90	عالية
	تمتلك إدارة المصرف قسم للبحث والتطوير فيها لغرض تصميم وتطوير خدمات جديدة تلبي حاجات الزبون	3.55	0.84	عالية
	يوجد موظفين أكفاء في مجال عملهم لغرض تصميم وتطوير خدمات جديدة تلبي حاجات الزبون	3.91	0.73	عالية
	تسعى إدارة المصرف لامتلاك المعدات التكنولوجية الحديثة والمتطورة من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا	4.11	0.90	عالية
	تحرص إدارة المصرف على إنشاء قواعد البيانات والملفات مع المعلومات المتوفرة لديها من أجل تحليل الأعمال	3.94	0.84	عالية
	الدرجة الكلية	3.78	0.62	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثالث والمتعلق بالتصميم الفعال: بلغ ($\bar{x}=3,78$) وانحراف معياري بلغ ($\delta=0,62$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون عن التصميم الفعال بدرجة عالية وهذا بنسبة 75,6 % .

ونلاحظ العبارة رقم (14): (تسعى إدارة المصرف لامتلاك المعدات التكنولوجية الحديثة والمتطورة من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا) احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,11 وانحراف معياري: 0,90، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة لديهم توجه عالي اتجاه سعي إدارة المصرف لامتلاك المعدات التكنولوجية الحديثة والمتطورة من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا.

كما أن العبارة رقم (15): (تحرص إدارة المصرف على إنشاء قواعد البيانات والملفات مع المعلومات المتوفرة لديها من أجل تحليل الأعمال) احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,94 وانحراف معياري: 0,84، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن حرص إدارة المصرف على إنشاء قواعد البيانات والملفات بالإضافة للمعلومات المتوفرة لديها من أجل تحليل الأعمال.

كما أن العبارة رقم (13): (يوجد موظفين أكفاء في مجال عملهم لغرض تصميم وتطوير خدمات جديدة تلبي حاجات الزبون) احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,91 وانحراف معياري: 0,73 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن امتلاك المصرف لموظفين أكفاء في مجال عملهم لغرض تصميم وتطوير خدمات جديدة تلبي حاجات الزبون.

كما أن العبارة رقم (12): (تمتلك إدارة المصرف قسم للبحث والتطوير فيها لغرض تصميم وتطوير خدمات جديدة تلبي حاجات الزبون) احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,55 وانحراف معياري: 0,84 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن امتلاك إدارة المصرف قسم للبحث والتطوير بغرض تصميم وتطوير خدمات جديدة تلبي حاجات الزبون.

كما أن العبارة رقم (11): (تقوم إدارة المصرف بتحديد حاجات الزبون ورغباته ووجهة نظره من خلال بحوث تجري في ميدان العمل) احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,41 وانحراف معياري: 0,90 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن قيام إدارة المصرف بتحديد حاجات الزبون ورغباته ووجهة نظره من خلال بحوث تجري في ميدان العمل.

ب- تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات محور الأداء المصرفي:

الجدول (12): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بالأداء المصرفي

البُعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الكفاءة	تحلل الإدارة الفنية في المصرف باستمرار تقارير ساعات العمل اليومية وكمية العمل المنجز مقارنة بجودة الخدمة المقدمة	3.50	0.99	عالية
	تراعي إدارة المصرف استخدام التطبيقات والتقنيات الحديثة من أجل انجاز العمل على أكمل وجه	3.79	0.94	عالية
	تستثمر إدارة المصرف المهارات الفردية في تقديم أفضل الخدمات	4.00	0.95	عالية
	تمتلك إدارة المصرف مهارات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في أدائها	4.05	0.77	عالية
	تشجيع إدارة المصرف اقتراحات العاملين المتعلقة بتطوير العمل	3.67	0.94	عالية
	أسلوب أداء العمل في المصرف يتوافق مع ما تصبوا إليه الإدارة من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات	3.64	1.25	عالية
الفعالية	أشعر أن العلاقة بين المصرف والعملاء ايجابية وبناءة وتسودها حالات الثقة والتعاون	3.85	0.92	عالية
	يستطيع المصرف الموائمة بين الموارد والطاقات من جهة والأهداف المرغوبة من جهة أخرى	3.47	1.02	عالية
	يتكيف المصرف مع الظروف المحيطة به، ومن ضمنها التغيرات البيئية وطلبات المجتمع، لضمان ديمومة عمله واستمرارية بقاءه في تقديم خدمات أفضل للمجتمع	3.88	0.87	عالية
	يملك المصرف متخصصين ذوي مهارات متميزة في استخدام تقنية المعلومات	3.82	0.93	عالية
الأداء المصرفي	الدرجة الكلية	3.77	0.57	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني والمتعلق بالأداء المصرفي: بلغ ($\bar{x}=3,77$) وانحراف معياري بلغ ($\delta=0,57$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، ضمن المجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون عن أداء المصرف الذي يعملون به بدرجة عالية وهذا بنسبة 75,4%. ونلاحظ العبارة رقم (19): (تمتلك إدارة المصرف مهارات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في أدائها) إحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,05 وانحراف معياري:

0,77، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة لديهم توجه عالي اتجاه امتلاك إدارة المصرف لمهارات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في أدائها.

كما أن العبارة رقم (18): (تستثمر إدارة المصرف المهارات الفردية في تقديم أفضل الخدمات) احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,94 وانحراف معياري: 0,95 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن استثمار إدارة المصرف للمهارات الفردية في تقديم أفضل الخدمات المصرفية لزيائنها.

كما أن العبارة رقم (24): (يتكيف المصرف مع الظروف المحيطة به، ومن ضمنها التغيرات البيئية وطلبات المجتمع، لضمان ديمومة عمله واستمرارية بقاءه في تقديم خدمات أفضل للمجتمع) احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,88 وانحراف معياري: 0,87 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن تكيف المصرف مع الظروف المحيطة به، ومن ضمنها التغيرات البيئية وطلبات المجتمع، لضمان ديمومة عمله واستمرارية بقاءه في تقديم خدمات أفضل للمجتمع.

كما أن العبارة رقم (22): (أشعر أن العلاقة بين المصرف والعملاء ايجابية وبناءة وتسودها حالات الثقة والتعاون) احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,85 وانحراف معياري: 0,92 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن أن العلاقة بين المصرف والعملاء ايجابية وبناءة وتسودها حالات الثقة والتعاون.

كما أن العبارة رقم (25): (يمتلك المصرف متخصصين ذوي مهارات متميزة في استخدام تقنية المعلومات) احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,82 وانحراف معياري: 0,93، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن امتلاك المصرف لمختصين ذوي مهارات متميزة في استخدام تقنية المعلومات.

كما أن العبارة رقم (17): (تراعي إدارة المصرف استخدام التطبيقات والتقنيات الحديثة من أجل إنجاز العمل على أكمل وجه) احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,79 وانحراف معياري: 0,94 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن مراعاة إدارة المصرف لاستخدام التطبيقات والتقنيات الحديثة من أجل إنجاز العمل على أكمل وجه.

كما أن العبارة رقم (20): (تشجيع إدارة المصرف اقتراحات العاملين المتعلقة بتطوير العمل) احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,67 وانحراف معياري: 0,94 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن تشجيع إدارة المصرف لاقتراحات العاملين المتعلقة بتطوير العمل.

كما أن العبارة رقم (21): (أسلوب أداء العمل في المصرف يتوافق مع ما تصبوا إليه الإدارة من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات) احتلت المرتبة الثامنة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,64 وانحراف معياري: 1,25 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة

عالية عن توافق أسلوب أداء العمل في المصرف مع ما تصبوا إليه الإدارة من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات.

كما أن العبارة رقم (16): (تحلل الإدارة الفنية في المصرف باستمرار تقارير ساعات العمل اليومية وكمية العمل المنجز مقارنة بجودة الخدمة المقدمة) احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,50 وانحراف معياري: 0,99 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن تحليل الإدارة الفنية في المصرف لتقارير ساعات العمل اليومية وكمية العمل المنجز باستمرار ومقارنته بجودة الخدمة المقدمة.

كما أن العبارة رقم (23): (يستطيع المصرف الموائمة بين الموارد والطاقات من جهة والأهداف المرغوبة من جهة أخرى) احتلت المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,47 وانحراف معياري: 1,02 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن استطاعة المصرف الموائمة بين الموارد والطاقات من جهة والأهداف المرغوبة من جهة أخرى.

ج- ترتيب أهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة:

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقييم مستوى توفر متغيرات الدراسة نقوم بتحديد أكثر المتغيرات وترتيبها حسب أهميتها لدى أفراد العينة في المصارف محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (13): مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمصارف محل الدراسة.

الرقم	الأبعاد والمحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
X	1: متطلبات الجودة الشاملة	3.81	0.57	عالية	///
1	البعد الأول: دعم الإدارة العليا	3.93	0.68	عالية	الأول
2	البعد الثاني: مشاركة العاملين	3.71	0.72	عالية	الثالث
3	البعد الثالث: التصميم الفعال	3.78	0.62	عالية	الثاني
Y	2: الأداء المصرفي	3.77	0.57	عالية	///

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول والمتعلق بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة: بلغ ($\bar{x}=3,81$) وانحراف معياري بلغ ($\delta=0,57$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون عن توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل الدراسة بدرجة عالية وهذا بنسبة 76,20 % .

ونلاحظ العبارة رقم (19): (تمتلك إدارة المصرف مهارات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في أدائها) إحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4,05 وانحراف معياري: 0,77، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة لديهم توجه عالي اتجاه امتلاك إدارة المصرف لمهارات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في أدائها.

حيث نلاحظ أن بعد دعم الإدارة العليا إحتل المرتبة الأولى من حيث أهميته لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: ($\bar{x}=3,93$) وانحراف معياري بلغ ($\delta=0,68$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون عن دعم الإدارة العليا بدرجة عالية وهذا بنسبة 78,6 % .

كما نلاحظ أن بعد التصميم الفعال إحتل المرتبة الثانية من حيث أهميته لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: ($\bar{x}=3,78$) وانحراف معياري بلغ ($\delta=0,62$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون عن التصميم الفعال بدرجة عالية وهذا بنسبة 75,6 % .

وأحتل بعد مشاركة العاملين المرتبة الثالثة من حيث أهميته لدى أفراد عينة الدراسة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: ($\bar{x}=3,71$) وانحراف معياري بلغ ($\delta=0,72$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون عن دعم الإدارة العليا بدرجة عالية وهذا بنسبة 74,2 % .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

نستخدم في اختبار الفرضيات مجموعة من الأدوات الإحصائية:

- 1: يتم استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير مؤشرات إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التصميم الفعال) على الأداء المصرفي وأي الأبعاد الفرعية أكثر تأثير من الآخرين، وأي الأبعاد الفرعية ليس له أي تأثير على الأداء المصرفي في وجود المتغيرات المستقلة معا.
- 2: نستخدم الانحدار البسيط وهذا لاختبار الفرضيات الفرعية، حيث نهدف إلى معرفة تأثير كل من أبعاد (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التصميم الفعال) لوحده على الأداء المصرفي.

أولاً/ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التصميم الفعال) على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة.
صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة: حيث نتوقع في الفرضية الصفرية (H_0) عدم وجود تأثير، أما الفرضية البديلة (H_1) فهي تقر بوجود تأثير بين المتغيرين المستقل والتابع.
أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التصميم الفعال) على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة.
الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التصميم الفعال) على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة.
بناء نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية:

$$y = B_0 + B_1 (x_1) + B_2 (x_2) + B_3 (x_3) + \varepsilon_i$$

حيث يمثل:

y : المتغير التابع (الأداء المصرفي).

B_0 : المعامل الثابت.

$B_1 (x_1)$: معامل الانحدار للمتغير المستقل الجزئي (دعم الإدارة العليا).

$B_2 (x_2)$: معامل الانحدار للمتغير المستقل الجزئي (مشاركة العاملين).

$B_3 (x_3)$: معامل الانحدار للمتغير المستقل الجزئي (التصميم الفعال).

ε_i : يمثل الأخطاء العشوائية.

ويتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال:

اختبار العلاقة بين المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" والمتغير التابع "الأداء المصرفي":
أولاً: تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (14): تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

عند : $\alpha=0.01$		مستوى المعنوية: 0.000 /			قيمة (F): 26.498
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات معيارية		معاملات غير معيارية	المتغير
		بيتا β	SEB		
0.026	2.331		0.508	1.184	الثابت
0.000	5.148	0.673	0.132	0.678	متطلبات الجودة الشاملة
معامل الارتباط: $r=0.673$ معامل التحديد: $R^2=0.453$					التابع: الأداء المصرفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتمثلة في معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته 0.453 مما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (متطلبات الجودة الشاملة) في سلوك المتغير التابع (الأداء المصرفي) بنسبة 45.3%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 54.7%، من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.673 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية ذات مستوى ثقة 99% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.678، مما يشير أيضاً إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.184 بمستوى معنوية 0.026 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى دلالتها إحصائياً.

ومما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الأولى (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التصميم الفعال) على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة ونرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ومنه نتخذ معادل الانحدار الصيغة التالية:

$$Y = B_0 + B_1 (X) + \epsilon_i$$

$$\epsilon_i + (متطلبات الجودة الشاملة) = 1.184 + 0.678 \text{ الأداء المصرفي}$$

ثانيا: اختبار الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة:

نهدف من خلال استخدام الانحدار البسيط في اختبار الفرضيات الفرعية إلى معرفة تأثير كل من أبعاد (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التصميم الفعال) لوحده على الأداء المصرفي.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (دعم الإدارة العليا - الأداء المصرفي)

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة (F): 21.991 / مستوى المعنوية: 0.000		عند : $\alpha=0.01$		المتغير
معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	قيمة (t)	معنوية (t)	
B	SEB	بيتا β		
1.648	0.459		0.001	الثابت
0.539	0.115	0.638	0.000	دعم الإدارة العليا
معامل الارتباط: $r=0.638$ معامل التحديد: $R^2=0.407$				التابع: الأداء المصرفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته 0.407 مما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) في سلوك المتغير التابع (الأداء المصرفي) بنسبة 40.7 %، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 59.3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.638، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية ذات مستوى ثقة 99 % إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.539، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.648 بمستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى دلالتها إحصائيا.

ومما سبق نقبل الفرضية الفرعية الأولى (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير إيجابي لدعم الإدارة العليا على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة ونرفض الفرضية الصفرية (H_0).

معادلة الانحدار:

$$y = B_0 + B_1(x) + \epsilon_i$$

$$\epsilon_i + (دعم الإدارة العليا) 0.539 + 1.648 = \text{الأداء المصرفي}$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (مشاركة العاملين - الأداء المصرفي)

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة (F): 41.639 / مستوى المعنوية: 0.002		عند : $\alpha=0.01$		المتغير
معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	قيمة (t)	معنوية (t)	
B	SEB	بيتا β		
2.236	0.457		4.892	الثابت
0.413	0.121	0.517	3.420	مشاركة العاملين
معامل الارتباط : $r=0.517$ معامل التحديد : $R^2 = 0.286$				التابع: الأداء المصرفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) والذي بلغت قيمته 0.286 مما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (مشاركة العاملين) في سلوك المتغير التابع (الأداء المصرفي) بنسبة 28.6%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 71.4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.517، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية ذات مستوى ثقة 99% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.413، مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.002 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.236 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى دلالتها إحصائيا.

ومما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير إيجابي لمشاركة العاملين على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة ونرفض الفرضية الصفرية (H_0).

معادلة الانحدار:

$$y = B_0 + B_1 (X) + \epsilon_i$$

$$+ \epsilon_i \text{ (مشاركة العاملين)} = 0.413 + 2.236 \text{ الأداء المصرفي}$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (التصميم الفعال - الأداء المصرفي)

الجدول (17): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

قيمة (F): 14.245 / مستوى المعنوية: 0.001		عند : $\alpha=0.01$		المتغير
معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	قيمة (t)	معنوية (t)	
B	SEB	بيتا β		
1.826	0.522		3.499	الثابت
0.513	0.136	0.555	3.774	التصميم الفعال
معامل الارتباط: $r=0.555$				التابع: الأداء المصرفي
معامل التحديد: $R^2 = 0.308$				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) والذي بلغت قيمته 0.308 مما يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (التصميم الفعال) في سلوك المتغير التابع (الأداء المصرفي) بنسبة 30.8%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 69.2% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (التصميم الفعال)، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.555، مما يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية ذات مستوى ثقة 99% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.513، مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.001 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت 1.826 بمستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى دلالتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) بالإضافة إلى ظهور معنوية (الحد الثابت) يشير إلى أهمية هذا المتغير بدرجة أكبر في تفسير التباينات في المتغير التابع.

ومما سبق نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H_1) التي تنص على أن هناك تأثير إيجابي للتصميم الفعال على تحسين الأداء المصرفي في عينة الدراسة والمكونة من عدد من المصارف بولاية المسيلة.

معادلة الانحدار:

$$y = B_0 + B_1 (X) + \epsilon_i$$

$$\epsilon_i + (التصميم الفعال) = 0.513 + 1.826 = \text{الأداء المصرفي}$$

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية الخاصة بالبيانات الشخصية.

وتنص الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى للبيانات الشخصية.

المطلب الأول: تحليل الفرضيتين الفرعيتين المتعلقةتين بالسن والجنس.

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الجنس "

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الجنس.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الجنس" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (18): الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء المصرفي التي تعزى لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	اختبار ليفين (F)	الجنس
غير دال عند 0.05	0.59	-0.53	32	3.11	36.81	22	0.56	0.33	ذكر
				3.14	37.41	12			أنثى

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى اختبار التجانس ليفين (ف) والذي بلغ (0.33) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ومنه نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين مما استدعى تطبيق اختبار (T_{test}) لعينتين مستقلتين متجانستين.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الفروق (Ttest) والتي بلغت (-0.53) وهي قيمة سالبة وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول فرضية H_0 القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الجنس " ورفض الفرضية البديلة H_1 القائلة ب: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الجنس"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

2- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء

المصرفي تعزى لمتغير السن "

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير السن.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير السن "

"وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء المصرفي التي تعزى لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
مجالات الدراسة	بين المجموعات	2	15.834	1.73	0.19	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	31	9.139			
	الكلي	33	///			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (1.73) بالنسبة لمجموعات الدراسة على محور الأداء المصرفي، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تم قبول فرضية (H_0) القائلة بـ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير السن "، ورفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة بـ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير السن " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

المطلب الثاني: تحليل الفرضيتين الفرعيتين المتعلقةتين بالمستوى التعليمي والخبرة.

1- الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء المصرفي التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
مجالات الدراسة	بين المجموعات	2	18.690	2.08	0.14	غير دالة عند 0.05
	داخـل المجموعات	277.590	31			
	الكلي	314.971	33			
			///			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (2.08) بالنسبة لمجموعات الدراسة على محور الأداء المصرفي، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تم قبول فرضية H_0 القائلة بـ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي "، ورفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

4- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الخبرة "

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الخبرة.
 H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الخبرة"
 "وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء المصرفي التي تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	القرار
مجالات الدراسة	بين المجموعات	2	17.032	1.88	0.17	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	31	9.061			
	الكلية	33	///			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (1.88) بالنسبة لمجموعات الدراسة على محور الأداء المصرفي، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تم قبول فرضية H_0 القائلة بـ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية " ورفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء مفردات العينة حول الأداء المصرفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المصرفي، من خلال دراسة استقصائية اعتمدت أساساً على توزيع عدد من الاستبيانات على عينة من المصارف الناشطة بولاية المسيلة، من خلال التركيز على اختيار عينة من العاملين فيها بطريقة عشوائية وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وتم التوصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي يساعد على تحسين الأداء المصرفي، وكل هذا يؤدي بدوره إلى ترشيد نفقات المصارف وزيادة فاعليتها في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تحوز على رضا العميل وكسب ولائه، مع عدم تأثير أي من المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة المدروسة.

الخاتمة

الخاتمة:

تتميز الخدمات المصرفية عن غيرها من الخدمات بكونها خدمات حساسة تمس الجانب المالي للأفراد، مما يستلزم العمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر من أجل إحساس العميل بالأمان وكسب ولائه، من هنا تجلت أهمية إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء المصرفي بصورة تعكس فاعلية وكفاءة العاملين على تقديم خدمات مصرفية تتمتع بدرجة كبيرة من الجودة.

ومن خلال هذه الدراسة واعتمادا على الإطار النظري للفصل الأول والإطار التطبيقي للفصل الثاني، يتضح أن نجاح منظمات الأعمال في تطوير وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية، وعمدت الدراسة في هذا المجال على التعرف على مدى إدراك العاملين في المصارف لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية من خلال عينة من المصارف الناشطة بولاية المسيلة، واستهدفت هذا الدراسة في جزئها التطبيقي تسليط الضوء على متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية في العينة المدروسة بمدينة المسيلة من وجهة نظر موظفيها ومدى تحسينها للأداء المصرفي بغية الخروج بمقترحات لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة، من أجل التميز في تقديم هذه خدمات بصورة فريدة تبقى في ذهن الزبون، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط الذي تنشط فيه.

نتائج الدراسة:

ومن هذه الدراسة يمكن استخلاص أهم النتائج التالية:

- تعتبر الجودة الخدمات التي تقدمها المصارف المختارة في دراستنا من أولوياتها حيث لاحظنا أن معظم هذه المصارف تسعى إلى العمل على تطوير منتجاتها لمواكبة التغيرات الحاصلة في مجال نشاطها.
- يوجد وعي لدى العاملين في كافة المصارف بالمسؤوليات الموكلة إليهم مما يدل على أنهم تلقوا تدريباً جيداً في طريقة التعامل مع الزبائن ومحاولة نيل رضاهم.
- تعمل إدارات المصارف محل الدراسة على إيجاد اتصال فعال في المصرف بين العاملين والإدارة وتشجيعهم على تبني أهداف المصرف من أجل إشباع حاجات الزبائن وذلك من خلال الاهتمام بمشاركة العاملين.

الاقتراحات:

على ضوء ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة نقدم لمسئولي إدارة المصارف محل الدراسة بعض الاقتراحات التالية:

- ضرورة تبني المصارف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل المحافظة على الأداء وتحسنه وذلك من أجل كسب رضا الزبائن وولائهم.
- ضرورة اهتمام المؤسسات المصرفية بالمبادئ الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة خاصة تلك المتعلقة بمشاركة العاملين والتصميم الفعال وكذا دعم الإدارة العليا.
- العمل على إدخال التكنولوجيات الحديثة بغرض تسهيل عملية إدارة الجودة الشاملة والزيادة من الكفاءة والفاعلية في المصرف للوصول إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية بأقل التكاليف.

آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم المواضيع المعاصرة والتي لا تزال البحوث العلمية قائمة فيها لتشعبها، حيث أنها لامست أغلب الجوانب في المنظمة.
- ومن خلال معالجتنا لهذا الموضوع تبيننا لنا عدة مواضيع مكملة لعملنا والتي يمكن أن تكون آفاقا جديدة لدراسات مستقبلية والتي تم إدراج بعضها فيما يلي:
- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية (آفاق وتحديات).
 - دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف في كسب رضا الزبائن.
 - إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإسلام ودورها في تفعيل القطاع المصرفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا الكتب باللغة العربية:

- 1) إدريس ثابت عبد الرحمان، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 2) السمراي مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2007.
- 3) النعيمي محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012.
- 4) حمود خضير كاظم، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 5) جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6) جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7) العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 8) أبو النصر مدحت محمد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 9) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 10) سرحان فتحي، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
- 11) الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 12) كافي مصطفى يوسف، تسويق الخدمات الفندقية، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 13) المصري سعيد محمد، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 14) المحياوي قاسم نايف، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق، عمان، 2006.
- 15) الطويل أكرم أحمد، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

16) الحسيني فلاح حسن، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

17) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا/ رسائل التخرج:

18) الباهي صلاح الدين مفتاح، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن "دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني في عمان - الأردن"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط، الأردن، 2016.

19) بن اعمار نصر الدين، تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال رضا الزبائن دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

20) قادة يزيد، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

21) عبد الرزاق سلام، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة تقييم الأداء ومتطلبات النجاح، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، فرع النقود والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

22) زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011.

23) لعرف فائزة، زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة -دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015.

ثالثا/ المجلات:

24) بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للبنك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2005.

25) الملك هاجر محمد، الطاهر محمد أحمد علي، "جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العميل" دراسة ميدانية على مصرف الصادرات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

26) نايلي إلهام، "جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا الزبائن دراسة حالة البنوك التجارية بولاية قسنطينة"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد لخضر حمه، الوادي، الجزائر، العدد 8، 2015.

- (27) تيقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية من منظور العملاء "دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 36، 2016.
- (28) حاوي إيمان عسكر، علاء الدين حسين حسن، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية "دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين"، مجلة التقني، العراق، 2008.
- (29) داود فضيلة سلمان، محيد حميد طاهر، لمى ماجد حميد، "قياس مستوى الأداء المصرفي على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتسويق الإلكتروني، بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 98، المجلد 23، بغداد، العراق، 2017.
- (30) الياسري أكرم، عواد الخالدي، بشار عباس الحمري، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة "دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية"، مجلة أهل البيت، العدد 16، العراق، 2014.
- (31) غازي ماجد جبار، أحمد ميري أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة حالة في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف بابل"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 37، العراق، 2016.
- (32) الشيخ الداوي، الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، ورقلة، الجزائر، 2010.



الملاحق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
التخصص: تسويق مصرفي

استبيان

يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم المحترمة هذا الاستبيان قصد التعاون معنا بتعبئته الدقيقة والموضوعية، وذلك من أجل مساعدتنا في إنجاز رسالة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر المعنونة بـ:
دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المصرفي دراسة عينة من الصارف بولاية المسيلة
كما نؤكد لكم بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بالسرية تامة، شاكرين لكم على تعاونكم بخدمة البحث العلمي.

إشراف: د. بن عمارة نصر الدين

الطالب : جابري عبد الحليم

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

ذكر أنثى

2. العمر

أقل من 20 سنة من 20 سنة إلى 29 سنة
من 30 سنة إلى 39 سنة من 40 سنة إلى 49 سنة
من 50 سنة فما فوق

3. المستوى الدراسي

ثانوي ليسانس
دراسات عليا

4. الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة
أكبر من 15 سنة

قائمة الملاحق

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: متطلبات الجودة الشاملة						
أ- دعم الإدارة العليا						
1	حددت إدارة المصرف مهمتها على المدى الطويل في أهمية رضا الزبائن					
2	تتبع إدارة المصرف مبدأ التفاعل مع الزبائن من أجل التحسين المستمر					
3	تتبع إدارة المصرف أسلوب التقصي والبحث عن أعمال المصرف والاستماع إلى آراء العاملين					
4	تؤكد إدارة المصرف على تحسين جودة الخدمات المقدمة على المد الطويل					
5	تعمل إدارة المصرف على مبدأ تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا من أجل النهوض بالعمل					
ب- مشاركة العاملين						
6	تركيز الإدارة على الموظف باعتباره الزبون الداخلي الذي يشارك في الاستراتيجيات والسياسات والهيكل التنظيمي					
7	تعمل الإدارة على إيجاد اتصال فاعل في المصرف بين العاملين والإدارة وتشجيعهم على تلبية أهداف المصرف وحاجات الزبائن الخارجيين					
8	تهتم الإدارة بمشاكل العاملين ووجهات نظرهم والعمل على حل النزاعات التي تؤدي إلى عرقلة سير العمل					
9	تعمل إدارة المصرف على تطوير أساليب العمل بشكل يخدم أهداف المصرف وتحسين الخدمات المقدمة من قبلها					
10	تخصص إدارة المصرف وقت لمناقشة مشاكل العمل وأساليب حلها مع فريق العمل بشكل دوري					
ج- التصميم الفعال						
11	تقوم إدارة المصرف بتحديد حاجات الزبون ورغباته ووجهة نظره من خلال بحوث تجري في ميدان العمل					
12	تمتلك إدارة المصرف قسم للبحث والتطوير فيها لغرض تصميم وتطوير خدمات جديدة تلبي حاجات الزبون					
13	يوجد موظفين أكفاء في مجال عملهم لغرض تصميم وتطوير خدمات جديدة تلبي حاجات الزبون					
14	تسعى إدارة المصرف لامتلاك المعدات التكنولوجية الحديثة والمتطورة من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا					
15	تحرص إدارة المصرف على إنشاء قواعد البيانات والملفات مع المعلومات المتوفرة لديها من أجل تحليل الأعمال					
الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ثانيا: الأداء المصرفي

أ- كفاءة الأداء المصرفي

					تحلل الإدارة الفنية في المصرف باستمرار تقارير ساعات العمل اليومية وكمية العمل المنجز مقارنة بجودة الخدمة المقدمة	16
					تراعي إدارة المصرف استخدام التطبيقات والتقنيات الحديثة من أجل انجاز العمل على أكمل وجه	17
					تستثمر إدارة المصرف المهارات الفردية في تقديم أفضل الخدمات	18
					تمتلك إدارة المصرف مهارات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في أداؤها	19
					تشجيع إدارة المصرف اقتراحات العاملين المتعلقة بتطوير العمل	20

ب- فعالية الأداء المصرفي

					أسلوب أداء العمل في المصرف يتوافق مع ما تصبوا إليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات	21
					اشعر أن العلاقة بين المصرف والمجتمع المستفيد ايجابية وبناءة وتسودها حالات الثقة والتعاون	22
					يستطيع المصرف الموائمة بين الموارد والطاقات من جهة والأهداف المرغوبة من جهة أخرى	23
					يتكيف المصرف مع الظروف المحيطة به، وبضمنها التغيرات البيئية وطلبات المجتمع، لضمان ديمومة عمله واستمرارية بقاءه في تقديم أفضل خدمات للمجتمع	24
					يمتلك المصرف متخصصين ذوي مهارات متميزة في استخدام تقنية المعلومات	25

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	22	64.7	64.7	64.7
Valid أنثى	12	35.3	35.3	100.0
Total	34	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 35 الى 20 من	12	35.3	35.3	35.3
سنة 50 الى 35 من	11	32.4	32.4	67.6
Valid سنة 50 من أكثر	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	3	8.8	8.8	8.8
ليسانس	18	52.9	52.9	61.8
Valid عليا دراسات	13	38.2	38.2	100.0
Total	34	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	14	41.2	41.2	41.2
سنة 15 الى 5 من	9	26.5	26.5	67.6
Valid سنة 15 من أكبر	11	32.4	32.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الجودة متطلبات الشاملة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المصرفي الأداء

b. All requested variables entered.

Descriptives

المصرفي الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ثانوي	3	35.3333	1.52753	.88192	31.5388	39.1279	34.00	37.00
ليسانس	18	38.0000	3.08697	.72761	36.4649	39.5351	31.00	42.00
عليا دراسات	13	36.0769	3.04033	.84324	34.2397	37.9142	31.00	41.00
Total	34	37.0294	3.08943	.52983	35.9515	38.1074	31.00	42.00

Test of Homogeneity of Variances

المصرفي الأداء

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.027	2	31	.370

ANOVA

المصرفي الأداء

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	37.381	2	18.690	2.087	.141
Within Groups	277.590	31	8.955		
Total	314.971	33			

Descriptives

المصرفي الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنوات 5 من أقل	14	38.1429	3.32490	.88862	36.2231	40.0626	31.00	42.00
سنة 15 الى 5 من	9	36.7778	3.49205	1.16402	34.0935	39.4620	31.00	41.00
سنة 15 من أكبر	11	35.8182	1.99089	.60028	34.4807	37.1557	32.00	39.00
Total	34	37.0294	3.08943	.52983	35.9515	38.1074	31.00	42.00

Test of Homogeneity of Variances

المصرفي الأداء

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.547	2	31	.095

ANOVA

المصرفي الأداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	34.064	2	17.032	1.880	.170
Within Groups	280.906	31	9.061		
Total	314.971	33			

الملخص:

لإدارة الجودة الشاملة دور حيوي وفعال في حل المشاكل التي تحول دون الوصول إلى مستوى عالي من الجودة في الخدمات المصرفية التي غالبا ما يشوبها تحدي التحكم في تكاليف تقديمها و محاولة مجازات توقعات العميل، من هنا برزت الأهمية البالغة لإدارة الجودة الشاملة التي تهدف الى تحسين مستوى الأداء المصرفي، لذا هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أبرز المتطلبات أو المستلزمات التي تسهل عملية التفاعل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها مما يؤدي إلى نتائج ايجابية ملموسة، وإختبار فاعليتها ضمن عينة إحتوتها الدراسة من الوكالات الناشطة بمدينة المسيلة من خلال إستمارات تم توزيعها على عينة تتكون من 45 عاملا، وتم تحليل المعطيات واختبار الفروض باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، حيث أثبتت الدراسة بأن لهذه المتطلبات تأثير قوي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصرف، وبالتالي الرفع من مستوى جودة الخدمة المقدمة، الامر الذي ينبثق عليه رضا العملاء ونيل ولائهم.

الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المصرفي.

Abstract:

Total Quality Management has a vital and effective role in solving the problems that prevent high quality access to the banking services, which are often challenged to control their delivery costs and to try keeping up with customer expectations. That's why the purpose behind the present study is trying to identify the most important requirements that facilitate the interaction between the principles of TQM and its components leading to positive results, and to test their effectiveness within a studied sample from the agencies active in the city of M'sila out of The questionnaire that was distributed to a sample of 45 workers, The data were analyzed and the hypotheses were tested using the SPSS. The study proved that these requirements have a strong impact on the efficiency and effectiveness of the bank and thus increase the level of quality of service provided, which will result in customer satisfaction and loyalty.

Key-words: Banking Services, Quality, Total Quality Management, Banking Performance.