



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



## الجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك

- دراسة مقارنة بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:

يحيوش حسين

إعداد الطالبة:

طويل ياسمين

لجنة المناقشة:

|       |                                    |                      |                 |
|-------|------------------------------------|----------------------|-----------------|
| رئيسا | جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي | أستاذ محاضر - أ -    | د. احسين عثمانى |
| مشرفا | جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري  | أستاذ التعليم العالي | أ.د حسين يحيوش  |
| عضوا  | جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري  | أستاذ التعليم العالي | أ.د مبارك بوعشة |
| عضوا  | جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي | أستاذ محاضر - أ -    | د. أسماء سفاري  |
| عضوا  | جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة         | أستاذ محاضر - أ -    | د. صبري مقيم    |
| عضوا  | جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة         | أستاذ محاضر - أ -    | د. سوسن زيرق    |

# الآية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" نرفع درجات من نشاء وفوق

كل ذي علم عليم "

من سورة يوسف الآية (76)

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من هما أصحاب الفضل بعد الله فيما وصلت إليه والديّ

الكريمين حفظهما الله لي وأبوسهما ثوب الصحة والعافية

إلى رفيق دربي وشريك حياتي حفظه الله لي

زوجي العزيز " أحمد "

إلى سر سعادتي وممجة قلبي حفظهم الله أولادي

" محمد زياد، سدرة، جوري "

إلى أخوي وأختي وعائلتهما

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

إلى كل طالب علم، إلى كل من علمني حرفاً، كلمة، جملة، حكمة، مقايماً

أهدي هذا العمل

# الشكر

بعد شكر الله تعالى الذي أماننا بفضلہ علی إتمام هذا العمل المتواضع،

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني خاصة المشرف

الأستاذ الدكتور " يحيوش حسين " على نصائحه السديدة وتفضله

بالإشراف على هذه الدراسة جزاء الله كل خير.

كما أتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة

لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث

كما أشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات

والمعلومات وأخص بالذكر الزملاء الأساتذة بجامعة

20 أوت 1955 - سكيكدة،

# المُلخَصَات

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة وقياس مدى تأثيرها على أداء الأفراد العاملين في القطاع البنكي لولاية سكيكدة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين البنوك الوطنية (BDL, CNEP, CPA , BADR, BNA, BEA) والبنوك الأجنبية (BNP PARIBAS, ABC, AGB, SOCIETE GENERALE, TRUST, بنك البركة)، ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم إعداد إستبيان موجّه إلى جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في الوكالات البنكية الوطنية والأجنبية الناشطة بمدينة سكيكدة، وكان عدد الإستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 135 إستبيان من مجموع 176 إستبيان موزع. وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها:

- تصورات المبحوثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الوطنية جاءت متوسطة.
  - تصورات المبحوثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الأجنبية جاءت عالية.
  - تصورات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية جاءت عالية.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة في مدى تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة؛ جاءت هذه الفروقات لصالح البنوك الأجنبية مما يبين إفتقار البنوك الوطنية لتطبيق الجودة الشاملة مقارنة مع نظيرتها الأجنبية.
  - عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة؛ فتصورات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية جاءت عالية.
  - أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية.
  - هناك فروقات في الارتباط وقوة التفسير بين كل من متغيري الدراسة (الجودة الشاملة وأداء العاملين) بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية؛ حيث البنوك الأجنبية أفضل منها علاقة إرتباطية وتفسيرا بين المتغيرين من البنوك الوطنية.
- وخلصت الدراسة إلى العديد من الإقتراحات أهمّها ضرورة تطبيق الإدارة العليا للبنوك الوطنية الجزائرية تجارب بنوك رائدة في مجال الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، حتى تستطيع مواكبة التطور الحاصل في القطاع البنكي الأجنبي محليا وعالميا.
- الكلمات المفتاحية:** الجودة الشاملة؛ أداء العاملين؛ البنوك الوطنية؛ البنوك الأجنبية.

## Résumé:

cette étude vise à identifier la réalité de la qualité totale et de mesurer l'ampleur de son impact sur la performance des personnes travaillant dans le secteur bancaire dans la wilaya de Skikda, où l'accent a été mis sur la comparaison entre banques nationales (BND, CNEP, CPA, BADR, BNA, BEA) et les banques étrangères (ABC, AGB, TRUST, SOCIETE GENERALE et Al Baraka Bank) Pour atteindre ces objectifs, un questionnaire a été préparé pour tous les employés à différents niveaux de direction, intermédiaire et inférieure dans les agences bancaires nationales et étrangères actives dans la wilaya de Skikda, et le nombre de questionnaires valides et soumis à une analyse statistique sont 135 sur un total de 176 questionnaires distribués. En conséquence, l'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont:

- Les répondants ont une perception moyenne du niveau de qualité général dans les banques nationales.
- Les répondants ont une perception élevée du niveau de qualité total dans les banques étrangères.
- Les répondants ont une perception élevée du niveau de performance des employés des banques nationales et des banques étrangères.
- Il existe des différences statistiquement significatives entre les banques nationales et les banques étrangères opérant dans la wilaya de Skikda en ce qui concerne leur application au concept de qualité totale, ces différences étant en faveur des banques étrangères, ce qui indique l'absence de banques nationales pour appliquer la qualité totale par rapport à leurs homologues étrangères.
- Il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les estimations moyennes de l'échantillon de l'étude sur le niveau de performance des employés entre les banques nationales et les banques étrangères dans la wilaya de Skikda; les répondants à propos du niveau de performance des employés des banques nationales et étrangères étaient élevés.
- L'étude a montré que l'application de la qualité totale avait un impact statistiquement significatif sur la performance des employés des banques nationales et des banques étrangères.
- Il existe des différences de corrélation et de force d'interprétation entre chacune des variables de l'étude (qualité totale et performance des salariés) entre les banques nationales et les banques étrangères, les banques étrangères étant meilleures que la relation de corrélation et l'interprétation entre les variables des banques nationales.

L'étude a abouti à plusieurs suggestions, dont la plus importante est la nécessité d'appliquer la haute direction des banques nationales algériennes à l'expérience des grandes banques leaders dans le domaine de la qualité totale et d'améliorer la performance des employés afin qu'ils puissent faire face aux développements du secteur bancaire étranger localement et mondialement.

**Mots clés:** qualité totale ; performance des employés ; banques nationales ; banques étrangères.

## **Abstract:**

The purpose of this study is to identify the reality of total quality and to measure the extent of its impact on the performance of people working in the banking sector in wilaya of Skikda , where the focus has been on the comparison between national banks (BND, CNEP, CPA, BADR, BNA, BEA) and foreign banks (ABC, AGB, TRUST, SOCIETE GENERALE and Al Baraka Bank). To achieve these objectives, a questionnaire has been prepared for all employees at different levels of management, middle and lower of national and foreign bank branches active in the wilaya of Skikda , and the number of valid questionnaires submitted for statistical analysis are 135 out of a total of 176 questionnaires distributed. As a result, the study yielded a number of results, the most important of which are:

- Respondents have an average perception of the overall quality level in the national banks.
- Respondents have a high perception of the total quality level in foreign banks.
- Respondents have a high perception of the level of performance of employees of national banks and foreign banks.
- There are statistically significant differences between national and foreign banks operating in the wilaya of Skikda as regards their application to the concept of total quality, these differences being in favor of foreign banks, indicating the absence of national banks to apply the total quality compared to their foreign counterparts.
- There were no statistically significant differences in the average sample estimates from the study sample of the level of employee performance between national banks and foreign banks in wilaya of Skikda; respondents about the performance level of national and foreign bank employees were high.
- The study showed that the application of total quality had a statistically significant impact on the performance of employees of national banks and foreign banks.
- There are differences in correlation and interpretive strength between each of the study variables (total quality and employee performance) between national banks and foreign banks, foreign banks being better than the correlation interpretation between national bank variables.

The study yielded several suggestions, the most important of which is the need to apply the senior management of Algerian national banks to the experience of the big banks in the field of total quality and to improve employee performance so that they can cope with developments in the foreign banking sector locally and globally.

**Key words:** total quality; employee performance; national banks; foreign banks.

# فهرس المحتويات

| الصفحة | فهرس المحتويات  |
|--------|---|
|        | الآية   |
|        | الإهداء   |
|        | الشكر   |
|        | الملخص باللغة العربية   |
|        | الملخص باللغة الفرنسية  |
|        | الملخص باللغة الإنجليزية  |
| I      | فهرس المحتويات  |
| VIII   | فهرس الجداول  |
| XIV    | فهرس الأشكال  |
| XV     | فهرس الملاحق  |
| أض     | مقدمة   |
| 55-1   | <b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للجودة الشاملة في البنوك</b> |
| 2      | <b>تمهيد</b>  |
| 3      | <b>المبحث الأول: الإطار العام للجودة الشاملة في البنوك</b>            |
| 3      | <b>المطلب الأول: الجودة في البنوك</b>                                 |
| 3      | أولاً: مدخل إلى الجودة  |
| 8      | ثانياً: جودة الخدمات البنكية  |
| 13     | ثالثاً: الإدارات المسؤولة على الجودة في البنوك                        |
| 14     | <b>المطلب الثاني: الجودة الشاملة في البنوك</b>                        |
| 14     | أولاً: ماهية الجودة الشاملة   |
| 20     | ثانياً: الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة                          |
| 24     | ثالثاً: أسباب تزايد ضرورة تطبيق الجودة الشاملة في البنوك              |
| 25     | رابعاً: فوائد تطبيق الجودة الشاملة في البنوك                          |
| 26     | <b>المطلب الثالث: نماذج تطبيقية لخبرات بعض البنوك والمؤسسات</b>       |
| 26     | أولاً: تجربة بنك ناشيونال وستمنستر ( National Westminster Bank USA )  |
| 27     | ثانياً: تجربة مؤسسة سيتيكورب ( Citicorp )                             |
| 28     | ثالثاً: تجربة مؤسسة أمريكان إكسبريس ( American Express )              |
| 28     | رابعاً: الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن              |
| 30     | <b>المبحث الثاني: الأبعاد الرئيسية للجودة الشاملة</b>                 |

|        |  |
|--------|--|
| 30     | المطلب الأول: التزام ودعم الإدارة العليا في البنك بفلسفة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات المصرفية |
| 30     | أولاً: التزام ودعم الإدارة العليا في البنك بفلسفة الجودة الشاملة   |
| 31     | ثانياً: التحسين المستمر في العمليات المصرفية   |
| 34     | المطلب الثاني: توفير نظام المعلومات للجودة الشاملة   |
| 36     | المطلب الثالث: التركيز على تلبية احتياجات العاملين   |
| 36     | أولاً: تدريب العاملين  |
| 38     | ثانياً: مشاركة العاملين  |
| 40     | ثالثاً: تحفيز العاملين   |
| 42     | المطلب الرابع: التركيز على العملاء   |
| 45     | المبحث الثالث: المواصفات القياسية ISO 9000 وفوائدها في البنوك  |
| 45     | المطلب الأول: مفهوم المواصفات القياسية الإيزو 9000   |
| 45     | أولاً: نشأة المواصفات القياسية الإيزو 9000   |
| 47     | ثانياً: تعريف المواصفات القياسية الإيزو 9000   |
| 48     | المطلب الثاني: مكونات سلسلة الإيزو 9000  |
| 48     | أولاً: سلسلة مواصفات " ISO 9000 :1994 "  |
| 49     | ثانياً: سلسلة مواصفات " ISO 9000:2000 "  |
| 50     | ثالثاً: سلسلة المواصفات " ISO 9000:2008 "  |
| 50     | رابعاً: المواصفة القياسية " ISO 9001: 2015 "(الطبعة الجديدة من ISO 9001: 2008)                             |
| 53     | المطلب الثالث: فوائد تطبيق ISO 9000 في القطاع البنكي   |
| 55     | خلاصة الفصل الأول  |
| 110-56 | الفصل الثاني: أداء الأفراد العاملين في البنوك  |
| 57     | تمهيد  |
| 58     | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين  |
| 58     | المطلب الأول: أساسيات حول أداء الأفراد العاملين  |
| 58     | أولاً: مفهوم أداء العاملين   |
| 59     | ثانياً: تعريف أداء العاملين  |
| 61     | ثالثاً: محددات أداء العاملين   |
| 63     | المطلب الثاني: معايير أداء العاملين  |
| 63     | أولاً: تعريف معايير أداء العاملين  |

|         |  |
|---------|--|
| 64      | ثانيا: أنواع معايير أداء العاملين  |
| 65      | ثالثا: ضوابط معايير أداء العاملين المتميز  |
| 66      | <b>المطلب الثالث: إدارة الأداء</b>   |
| 66      | أولا: تعريف إدارة الأداء وأهدافها  |
| 68      | ثانيا: عناصر إدارة الأداء  |
| 70      | ثالثا: أساليب إدارة الأداء الحديثة   |
| 73      | <b>المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين</b>  |
| 73      | <b>المطلب الأول: مسؤولية تقييم أداء العاملين ومجالات استخدام نتائج التقييم</b>         |
| 73      | أولا: تعريف تقييم أداء العاملين  |
| 76      | ثانيا: مسؤولية تقييم أداء العاملين   |
| 79      | ثالثا: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين  |
| 81      | <b>المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين</b>  |
| 82      | أولا: الطرق التقليدية  |
| 86      | ثانيا: الطرق الحديثة   |
| 89      | <b>المطلب الثالث: مشكلات تقييم أداء العاملين</b>                                       |
| 91      | <b>المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين</b>  |
| 92      | <b>المطلب الأول: تحليل فجوة أداء العاملين</b>  |
| 95      | <b>المطلب الثاني: تحديد أسباب ( الفجوة) القصور في أداء العاملين</b>                    |
| 98      | <b>المطلب الثالث: طرق ونماذج تحسين أداء العاملين</b>                                   |
| 98      | أولا: مفهوم تحسين أداء العاملين  |
| 100     | ثانيا: مداخل تحسين أداء العاملين وطرق تحسينها  |
| 105     | ثالثا: نماذج تحسين أداء العاملين   |
| 110     | <b>خلاصة الفصل الثاني</b>  |
| 160-111 | <b>الفصل الثالث: علاقة الجودة الشاملة بالموارد البشرية وواقعها في البنوك الجزائرية</b> |
| 112     | <b>تمهيد</b>   |
| 113     | <b>المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة</b>                      |
| 113     | <b>المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة</b>     |
| 115     | <b>المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة</b>              |
| 115     | أولا: الإختيار والتوظيف  |
| 116     | ثانيا: التدريب والتعويض  |

|         |  |
|---------|--|
| 117     | ثالثا: تقييم الأداء  |
| 118     | المطلب الثالث: مكانة الموارد البشرية في فلسفة الجودة الشاملة   |
| 118     | أولا: ماهية الموارد البشرية في البنوك  |
| 120     | ثانيا: الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة  |
| 125     | المبحث الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية وفق مفهوم الجودة الشاملة   |
| 125     | المطلب الأول: أساليب تنمية المورد البشري وفق مدخل الجودة الشاملة   |
| 126     | أولا: إدارة الجودة التدريبية   |
| 127     | ثانيا: حلقات الجودة كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية  |
| 129     | المطلب الثاني: أثر أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين  |
| 129     | أولا: أثر دعم والتزام الإدارة العليا المصرفية بفلسفة الجودة الشاملة على أداء العاملين                                    |
| 130     | ثانيا: أثر التحسين المستمر في العمليات المصرفية وتوفير نظم المعلومات على أداء العاملين                                   |
| 131     | ثالثا: أثر تلبية احتياجات العاملين   |
| 135     | رابعا: أثر بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين   |
| 136     | المبحث الثالث: واقع الجودة الشاملة ومكانة الموارد البشرية في القطاع البنكي الجزائري                                      |
| 136     | المطلب الأول: نظرة عامة حول الجهاز البنكي في الجزائر   |
| 136     | أولا: النظام البنكي الجزائري قبل قانون النقد والقرض 90-10 (تطورات وإصلاحاته)   |
| 139     | ثانيا: النظام البنكي الجزائري في ظل قانون النقد والقرض 90-10   |
| 140     | ثالثا: أهم إصلاحات النظام البنكي الجزائري عقب قانون النقد والقرض 90-10   |
| 141     | المطلب الثاني: البنية الحالية للجهاز البنكي الجزائري وتركيبه البنوك التجارية فيه   |
| 141     | أولا: البنية الحالية للجهاز البنكي الجزائري  |
| 144     | ثانيا: البنوك التجارية العاملة بالجزائر  |
| 154     | المطلب الثالث: واقع الجودة الشاملة ومكانة الموارد البشرية في البيئة البنكية الجزائرية                                    |
| 154     | أولا: واقع الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية  |
| 156     | ثانيا: مكانة الموارد البشرية في البنوك الجزائرية   |
| 160     | خلاصة الفصل الثالث   |
| 283-161 | الفصل الرابع: دراسة مقارنة لمدى تأثير الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة |
| 162     | تمهيد  |
| 163     | المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية   |

|     |   |
|-----|---|
| 163 | المطلب الأول الطريقة المتبعة في الدراسة   |
| 163 | أولاً: منهجية الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات  |
| 164 | ثانياً: مقياس التحليل   |
| 165 | ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها   |
| 167 | المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة  |
| 168 | المطلب الثالث: صدق الأداة وثباتها   |
| 168 | أولاً: صدق الأداة   |
| 174 | ثانياً: فحص ثبات الأداة   |
| 175 | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة المقارنة وتفسيرها  |
| 175 | المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة   |
| 179 | المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالجودة الشاملة وأداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة                   |
| 179 | أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالجودة الشاملة  |
| 197 | ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأداء العاملين  |
| 201 | المبحث الثالث: تحليل الفروق حول مستوى متغيري الدراسة حسب نوع البنك وخصائص العينة  |
| 201 | المطلب الأول: تحليل الفروق حول مستوى متغيري الدراسة حسب نوع البنك (وطني، أجنبي)   |
| 202 | أولاً: الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول الجودة الشاملة   |
| 214 | ثانياً: الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول أداء العاملين   |
| 217 | المطلب الثاني: تحليل الفروق حول متغير الأداء في القطاع البنكي لولاية سكيكدة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة     |
| 217 | أولاً: تحليل الفروق حول مستويات أداء العاملين في البنوك الوطنية لولاية سكيكدة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة   |
| 222 | ثانياً: تحليل الفروق حول مستويات أداء العاملين في البنوك الأجنبية لولاية سكيكدة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة |
| 228 | المبحث الرابع: مقارنة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية لولاية سكيكدة                |
| 228 | المطلب الأول: قياس وتحليل أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية  |

|         |  |
|---------|--|
|         | <b>والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة</b>  |
| 228     | أولاً: قياس وتحليل أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة                              |
| 244     | ثانياً: قياس وتحليل أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة                            |
| 260     | <b>المطلب الثاني: المقارنة بين النتائج واختبار الإختلاف الهيكلي بين معادلتَي الإنحدار (للبنوك الوطنية والأجنبية)</b> |
| 260     | أولاً: المقارنة بين البنوك (الوطنية والأجنبية) حول أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين                        |
| 266     | ثانياً: الإختلاف الهيكلي بين معادلتَي الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية  |
| 281     | <b>خلاصة الفصل الرابع</b>  |
| 291-283 | <b>خاتمة</b>   |
| 284     | أولاً: النتائج   |
| 289     | ثانياً: مقترحات الدراسة  |
| 291     | آفاق الدراسة والدراسات المستقبلية  |
| 293     | <b>قائمة المراجع</b>   |
| 312     | <b>الملاحق</b>   |

# فهرس الأشكال والجداول

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 15     | الفرق بين مفهومي الجودة والجودة الشاملة  | (1-1)      |
| 52     | الإختلافات الجوهرية في المصطلحات بين الإيزو 2008:9001 والإيزو 2015:9001  | (2-1)      |
| 83     | المقارنات الزوجية  | (1-2)      |
| 88     | عناصر المقارنة بين الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية  | (2-2)      |
| 96     | أسباب انخفاض كفاءة الأداء  | (3-2)      |
| 126    | مراحل عملية التدريب في الجودة  | (1-3)      |
| 143    | قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة حاليا (سنة 2018) في السوق البنكي الجزائري  | (2-3)      |
| 165    | توزيع درجات فقرات الإستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي   | (1-4)      |
| 165    | فئات الإجابات والدرجات المقابلة لأسئلة الجزء الثاني والثالث  | (2-4)      |
| 166    | الإستبيانات الموزعة والمستردة من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية   | (3-4)      |
| 166    | نسبة الإستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي  | (4-4)      |
| 169    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (دعم والتزام الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لفقراتها | (5-4)      |
| 169    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (التحسين المستمر للعمليات المصرفية) والدرجة الكلية لفقراتها               | (6-4)      |
| 170    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (نظم المعلومات) والدرجة الكلية لفقراتها                                   | (7-4)      |
| 170    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (تدريب العاملين) والدرجة الكلية لفقراتها                                  | (8-4)      |

|     |  |        |
|-----|--|--------|
| 171 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (مشاركة العاملين) والدرجة الكلية لفقراتها                                     | (9-4)  |
| 171 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس (تحفيز العاملين) والدرجة الكلية لفقراتها                                      | (10-4) |
| 172 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السابع (التركيز على العملاء) والدرجة الكلية لفقراتها                                 | (11-4) |
| 173 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) والدرجة الكلية لها                                    | (12-4) |
| 174 | الصدق البنائي لمجالات الإستبيان  | (13-4) |
| 175 | معاملات الثبات (طريقة الفا كرونباخ)  | (14-4) |
| 176 | خصائص عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية   | (15-4) |
| 179 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التزام ودعم الإدارة العليا تبعاً للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)        | (16-4) |
| 182 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية تبعاً للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي) | (17-4) |
| 184 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات نظم المعلومات تبعاً للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)                      | (18-4) |
| 187 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات التدريب تبعاً للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)                           | (19-4) |
| 190 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مشاركة العاملين تبعاً للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)                      | (20-4) |
| 192 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تحفيز العاملين تبعاً للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)                       | (21-4) |
| 194 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التركيز على العملاء تبعاً للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)                  | (22-4) |
| 198 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين بالبنوك على فقرات الأداء تبعاً للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)    | (23-4) |

|     |  |        |
|-----|--|--------|
| 202 | الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول الجودة الشاملة  | (24-4) |
| 204 | الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول دعم التزام الإدارة العليا   | (25-4) |
| 205 | الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول التحسين المستمر للعمليات المصرفية   | (26-4) |
| 207 | الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول نظم المعلومات   | (27-4) |
| 209 | الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول تدريب العاملين  | (28-4) |
| 210 | الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول مشاركة العاملين   | (29-4) |
| 212 | الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول تحفيز العاملين  | (30-4) |
| 213 | الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول التركيز على العملاء   | (31-4) |
| 214 | الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول أداء العاملين   | (32-4) |
| 217 | نتائج اختبار T لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى متغير الجنس                          | (33-4) |
| 218 | نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى متغير السن                   | (34-4) |
| 219 | تحليل نتائج اختبار LSD لاتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير السن                                    | (35-4) |
| 220 | نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى متغير الخبرة           | (36-4) |
| 221 | نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي | (37-4) |
| 222 | نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي  | (38-4) |
| 223 | نتائج اختبار T لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى إلى متغير الجنس                         | (39-4) |
| 224 | نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء  | (40-4) |

|     |   |        |
|-----|---|--------|
|     | العاملين في كل من البنوك الأجنبية تعزى إلى متغير السن   |        |
| 225 | نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى إلى متغير الخبرة           | (41-4) |
| 225 | نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي | (42-4) |
| 226 | تحليل نتائج اختبار LSD لاتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي                   | (43-4) |
| 227 | نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي  | (44-4) |
| 229 | تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له           | (45-4) |
| 230 | تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الوطنية                                      | (46-4) |
| 231 | تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له          | (47-4) |
| 232 | تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الوطنية                               | (48-4) |
| 233 | تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له          | (49-4) |
| 234 | تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الوطنية   | (50-4) |
| 235 | تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له          | (51-4) |
| 235 | تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية  | (52-4) |
| 237 | تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له          | (53-4) |
| 237 | تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر مشاركة العاملين على أداء العاملين في  | (54-4) |

|     |  |        |
|-----|--|--------|
|     | البنوك الوطنية   |        |
| 239 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له | (55-4) |
| 239 | تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية   | (56-4) |
| 241 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له | (57-4) |
| 241 | تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الوطنية                                    | (58-4) |
| 243 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والقدرة التفسيرية له                        | (59-4) |
| 243 | تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية   | (60-4) |
| 245 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية السادسة والقوة التفسيرية له  | (61-4) |
| 246 | تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر دعم والتزام الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الأجنبية                            | (62-4) |
| 247 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية السادسة والقوة التفسيرية له | (63-4) |
| 248 | تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الأجنبية                     | (64-4) |
| 249 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية السادسة والقوة التفسيرية له | (65-4) |
| 249 | تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الأجنبية   | (66-4) |
| 251 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية السادسة والقوة التفسيرية له | (67-4) |
| 251 | تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر تدريب العاملين على أداء العاملين في  | (68-4) |

|     |  |        |
|-----|--|--------|
|     | البنوك الأجنبية  |        |
| 253 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية السادسة والقوة التفسيرية له | (69-4) |
| 253 | تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية  | (70-4) |
| 255 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية السادسة والقوة التفسيرية له | (71-4) |
| 255 | تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية  | (72-4) |
| 257 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية السادسة والقوة التفسيرية له | (73-4) |
| 257 | تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الأجنبية                                   | (74-4) |
| 259 | تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة والقدرة التفسيرية له                        | (75-4) |
| 259 | تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية  | (76-4) |
| 261 | مقارنة النتائج بين البنوك الوطنية والأجنبية حول أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين                                   | (77-4) |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| ك      | نموذج الدراسة                              | (1-0)     |
| 84     | المقياس البياني لتقييم الأداء              | (1-2)     |
| 93     | فجوة الأداء                                | (2-2)     |
| 94     | فجوة القصور في الأداء                      | (3-2)     |
| 99     | التعادل بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف | (4-2)     |
| 104    | مصفوفة القدرة والرغبة                      | (5-2)     |
| 106    | نموذج دين وراييلي في تحسين الأداء          | (6-2)     |
| 108    | نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء        | (7-2)     |

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق   | رقم الملحق |
|--------|--|------------|
| 314    | نموزج الإستبيان المستخدم في الدراسة والموجه للبنوك الوطنية   | (01)       |
| 318    | نموزج الإستبيان المستخدم في الدراسة والموجه للبنوك الأجنبيةة | (02)       |
| 322    | قائمة المحكمين   | (03)       |
| 323    | بعض نتائج SPSS20   | (04)       |

مقدمة

شهد القطاع البنكي على المستوى العالمي تنافسا شديدا بسبب ديناميكية الحاجات المالية والائتمانية للأفراد والتغير السريع في بيئة التسويق البنكي، خاصة بعد توقيع اتفاقيات تحرير الخدمات المالية والبنكية، فأصبح بإمكان أي بنك في العالم أن يقدم خدماته في أي دولة من الدول الموقعة على هذه الاتفاقية، لذلك ستكون المنافسة محتدمة بين مختلف المؤسسات المالية العالمية ومن ضمنها البنوك العربية والجزائرية، وستكون الأفضلية للبنوك التي سارعت إلى التغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية وتبني أساليب إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة وتبرز من خلالها الجودة العالية والأداء الكفء.

لعل من أهم تلك الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة مختلف التحديات هي الجودة الشاملة، وخاصة بعد النتائج الايجابية التي حققتها في المؤسسات الصناعية في كل من اليابان والولايات المتحدة وأوروبا الغربية والتي ساهمت في تشجيع المؤسسات الخدمية وعلى رأسها البنوك على الأخذ بها كوسيلة لإدارة وتحسين جودة الخدمات التي يتم تقديمها، في الوقت الذي أصبحت فيه الخدمة المميّزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات البنكية التي تقدمها للعملاء.

الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تقوم على مجموعة من المبادئ والأبعاد، يؤدي تطبيقها في المجال الإداري داخل البنوك للارتقاء بجودة العمليات الإدارية ورفع مستوى أداء الموارد البشرية، حيث إهتمام الجودة الشاملة لم يعد يقتصر فقط على جودة الخدمات في البنوك أو بالجانب المادي وإنما امتد ليشمل أيضا الجانب البشري، فمدخل الجودة الشاملة يهتم بتغيير رؤية الفرد العامل إلى طبيعة العمل وإتقانه؛ علما أنّ الفرد العامل هو مصدر الفكر والتطوير وإنّ الاهتمام بهذا العنصر الذي هو يعتبر من عناصر المزيج التسويقي يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين في البنوك من خلال ما يعرف بالتسويق الداخلي، وخاصة أنّ عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها رؤساء ومرؤوسين.

في إشارة لمكانة المورد البشري وإدارته في تطبيق الجودة الشاملة وبمراجعة الأدبيات ذات العلاقة من إسهامات لرواد الجودة الشاملة، وجوائز الجودة الدولية ونتائج لدراسات سابقة بالإضافة إلى معايير الإيزو، نجد أنّ هذه الأدبيات قد نادى بشكل صريح أو ضمنى إلى أهمية المورد البشري وضرورة تفعيله في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بخلق الرغبة والقدرة لديه على تحقيق مرتكزاتها؛

## أولاً: إشكالية الدراسة

إنّ حتمية مواكبة القطاع البنكي الجزائري لمتطلبات العصر يفرض عليه الارتقاء بقدراته التنافسية، خاصة أنّ قانون النقد والقرض قد ألغى كل الإحتكارات وفتح مجال المنافسة في القطاع البنكي من أجل ظهور خدمات ذات نوعية رفيعة؛ وإلغاء هذا الإحتكار يظهر من خلال عدم التمييز بين البنوك الوطنية والأجنبية، في الوقت الذي تعدّدت فيه المؤسسات البنكية وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متنوّعة من هذه المؤسسات. وكان لظهور البنوك الأجنبية دور في إبراز عددا من التحديات التي تفرض على البنوك في الجزائر القيام بمجهودات كبيرة من حيث تقديم خدمات ذات خصائص ومواصفات عالية الجودة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة، لهذا كان على البنوك العاملة في الجزائر سواء وطنية أو أجنبية أن تسعى إلى ترسيخ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ورفع كفاءتها وفعاليتها والوصول إلى أهدافها، لكن على الرغم من أنّ موضوع الجودة الشاملة في البنوك يتسم بالحدائثة إلا أنّه هناك محدودية في شيوع هذه الثقافة، بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث وتطبيقاته من قبل القيادات الإدارية العليا في البنوك الجزائرية، وخاصة إدارات البنوك الوطنية منها فهي تكتفي بتقديم الخدمات فقط دون الحرص على المبادرة بتطويرها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أنّ معظم الدراسات أبدت جل اهتمامها بمفهوم الجودة أو جودة الخدمة المقدمة في البنوك وليس الإهتمام بما يمكن أن تحقّقه ممارسات الجودة الشاملة في أداء الأفراد العاملين.

لذلك تمحورت مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق الجودة الشاملة في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية في الجزائر وبالأخص العاملة بولاية سكيكدة وأثر ذلك على أداء الأفراد العاملين بها. وفي ضوء ما تقدم، نطرح إشكالية دراستنا على النحو التالي: ما مدى تأثير تطبيق الجودة

الشاملة على أداء الأفراد العاملين في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية في ولاية سكيكدة؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة في كل من البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة؟

2. ما مستوى أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة؟

3. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة

حول مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة؟

4. هل توجد فروقات بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة حول أداء العاملين؟

5. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)؟
6. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)؟
7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة؟
8. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة؟
9. هل يوجد اختلاف حول مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على الأداء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

في إطار الإجابة على إشكالية الدراسة، وسعيا إلى تحقيق الأهداف المنتظرة، تم صياغة

الفرضيات التالية كإجابة على التساؤلات المطروحة:

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

وتتفرع هذه الفرضية إلى سبعة فرضيات فرعية، وهي:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة

بولاية سكيكدة".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في العمليات المصرفية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظم المعلومات بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".
- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".
- الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".
- الفرضية الفرعية السابعة: "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة".
- الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية بولاية سكيكدة".
- الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)".
- وتتفرع هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية، وهي:
- الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الجنس".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير السن".

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الخبرة".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".
- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".
- الفرضية الرئيسية الرابعة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)".  
وتتفرع هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية، وهي:
- الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الجنس".
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير السن".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الخبرة".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

• الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي."

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

وتتفرع هذه الفرضية إلى سبعة فرضيات فرعية، وهي:

• الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية السابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة".

الفرضية الرئيسية السادسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم

المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة".

وتتفرع هذه الفرضية إلى سبعة فرضيات فرعية، وهي:

• الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لتطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لتطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لتطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية

سكيكدة".

• الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لتطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية السادسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لتطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة".

• الفرضية الفرعية السابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لتطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة".

الفرضية الرئيسية السابعة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية

العامة بولاية سكيكدة". (بمعنى لا يوجد إختلاف هيكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معادلتى البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وتتفرع هذه الفرضية إلى سبعة فرضيات فرعية، وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة."
- الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة."
- الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة."
- الفرضية الفرعية الرابعة: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد تدريب على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة."
- الفرضية الفرعية الخامسة: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة."
- الفرضية الفرعية السادسة: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بالجزائر."
- الفرضية الفرعية السابعة: " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة."

### ثالثا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كون أن العديد من البنوك الجزائرية لا تزال غير مدركة إدراكا كاملا لأهمية تطبيق مدخل الجودة الشاملة والنتائج والآثار التي سوف يحدثها على أدائها، فيلاحظ أن

هناك فجوة بين ما تقدمه البنوك الجزائرية وما تقدمه البنوك العالمية في مجال تقديم الخدمات، إضافة إلى ضعف الجودة التي تقدم بها هذه الخدمات.

كما تكتسب أهميتها من كون أنّ العنصر البشري من أهم الركائز الأساسية للإرتقاء بالأداء البنكي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة البنكية، إلا أنّ هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة.

### رابعاً: أسباب إختيار الدراسة

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

1. الإهتمام بموضوع الجودة الشاملة والأداء البشري بحكم إرتباطه بالتوجّه العلمي للباحثة في مجال التسيير عموماً وإدارة الأعمال خصوصاً، ومحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال؛
3. لقد تم إختيار البنوك في هذه الدراسة بالنظر إلى طبيعة الأنشطة التي تمارسها، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه هذه المؤسسات الخدمية في الإقتصاد الوطني من تنمية المجتمعات المحلية وتوفير فرص العمل من خلال القروض التي تقدمها سواء للمؤسسات أو الأفراد؛
4. نقص الدراسات التطبيقية التي تطرقت إلى موضوع أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين على صعيد البنوك العاملة بالجزائر، حيث أنّ الدراسات السابقة ربطت بين الجودة الشاملة ومجموعة من المفاهيم والمتغيرات مثل الميزة التنافسية؛
5. الرغبة والفضول العلمي الذي دفعنا للقيام بدراسة مقارنة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بالجزائر وبالضبط بولاية سكيكدة حول مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين؛
6. فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين، لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد البنوك في بلوغ التميّز، ولتغطية نقاط القصور التي لم تركز عليها الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع؛

### خامساً: أهداف الدراسة

إنّ الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو بالطبع الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، وذلك من خلال شقيها النظري والتطبيقي، ويتفرّع عن هذا الهدف الرئيسي العديد من الأهداف الفرعية أهمّها ما يلي:

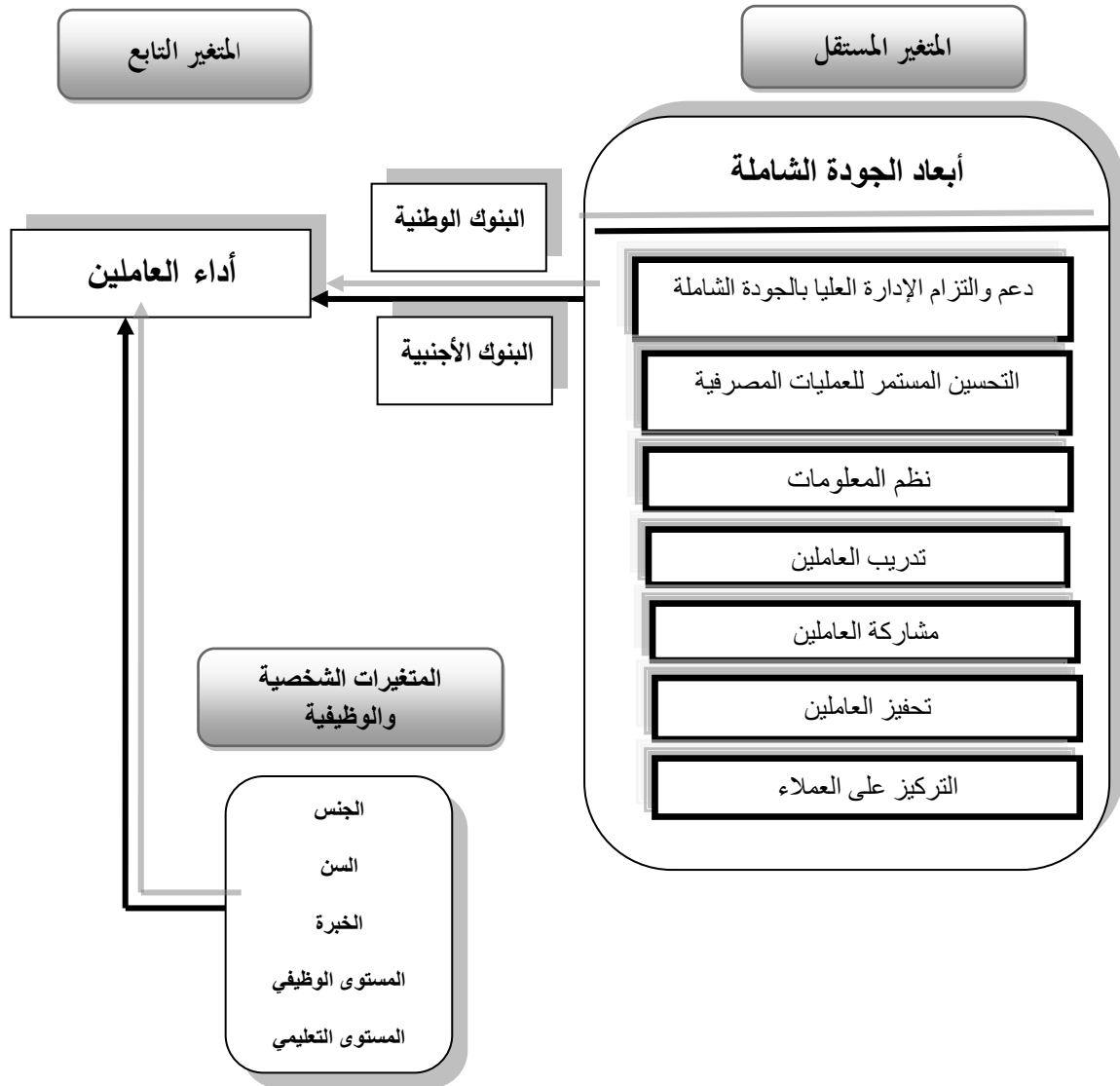
1. عرض و تقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم الجودة الشاملة والأداء البشري؛

2. إبراز أهم أبعاد الجودة الشاملة والتي هي أكثر تطبيقا في القطاع البنكي؛
3. التعرف على مستوى تطبيق الجودة الشاملة ومستوى أداء العاملين في البنوك محل الدراسة؛
4. دراسة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية حول مستوى تطبيق الجودة الشاملة ومستوى أداء العاملين في البنوك محل الدراسة حسب طبيعتها (البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة)؛
5. البحث في الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في مستوى أداء العاملين والتي تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
6. تحليل ودراسة مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة (الأبعاد مجتمعة) على أداء العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة؛
7. دراسة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية حول مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك محل الدراسة حسب طبيعتها (البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة)؛
8. مساعدة المسؤولين في الإدارة العليا للبنوك الجزائرية بعد الإطلاع على نتائج هذه الدراسة في التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب تطبيق الجودة الشاملة، ومساعدتهم على تلبية احتياجات العملاء والموظفين؛
9. إستخلاص مجموعة من الإقتراحات المناسبة لتحسين مستوى أداء العاملين بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة بصفة خاصة والجزائرية بصفة عامة.

## سادسا: نموذج الدراسة

إنطلاقا من الدراسة النظرية، وبعد إستشارة أساتذة متخصصين، تمكنا من وضع نموذج للدراسة يحتوي على متغيرين: الأول المتغير المستقل والثاني المتغير التابع. والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة بمختلف متغيراته:

الشكل رقم (0-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

### سابعاً: المنهج المستخدم في الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري بإعتباره الأكثر توافقاً مع طبيعة البحث، والمنهج الوصفي والتحليلي في الجانب التطبيقي؛ وهناك مجموعة من الأدوات البحثية لجمع المعلومات لغرض التأصيل النظري، فضلاً عن مستلزمات جمع البيانات في إطارها التطبيقي للحصول عليها وتحليلها ومعالجتها بغية التحقق من صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

ففي الجانب النظري سيتم الإعتماد على المصادر العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة من كتب ومجلات وأطروحات جامعية ومقالات، فضلا عن شبكة الإنترنت.

أمّا عن الجانب التطبيقي فسيتم الاعتماد على الملاحظة والاستبيان وهذا الأخير يعتبر كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

### ثامنا: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم الإعتماد على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

**1.2 المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمجلات والملتقيات، الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، ومواقع الإنترنت المختلفة، وذلك بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة.

**2.2 المصادر الأولية:** من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ولغاية اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة وتحقيق أهدافها، فقد تم تطوير استبيان

### تاسعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة كيفية مساهمة تطبيقات الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين في البنوك الجزائرية، وبالضبط أداء العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

**الحدود البشرية:** تم إجراء المقابلة وتوزيع الاستبيان على جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة، باعتبار أنّ موضوع الدراسة يتعلق بأداء جميع الموارد البشرية بدون استثناء أي من المدير إلى أبسط موظف.

**الحدود الزمانية:** تمت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من شهر جوان 2017 إلى غاية شهر أكتوبر 2017، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

**الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية بـ 12 وكالة بنكية وطنية وأجنبية بمدينة سكيكدة تمثلت في: الوكالات البنكية الوطنية (البنك الوطني للتوفير والإحتياط CNEP، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، بنك التنمية المحلية BDL، البنك الوطني الجزائري

BNA، بنك الجزائر الخارجي BEA، بنك الجزائر الخارجي BEA)؛ أمّا الوكالات البنكية الأجنبية (بنك BNP PARIBAS، بنك ABC، بنك AGB، بنك البركة، بنك TRUST، Societe Generale).

### عاشرا: الدراسات السابقة

لا بد لكل دراسة حديثة أن تكون لها دراسات سابقة وإن اختلفت في مضمونها وشكلها لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر الشبيهة لهذه الدراسة، والتي يمكن أن تتفق معها في أحد متغيراتها أو كلها، الأمر الذي يبين أنّ البحث العلمي ذو طبيعة تراكمية؛ حيث كل دراسة تكمل الدراسات السابقة وتفتح المجال لدراسات مستقبلية جديدة حتى تواصل مسيرة البحث العلمي، فالمعلومات تتجدد بتجدد الظواهر التي تتأثر بخاصيتي الزمان والمكان، لهذا سيتم من خلال هذا العنصر سرد أهم الدراسات السابقة سواء منها الوطنية أو العربية أو الأجنبية والتي لها صلة مباشرة بأحد متغيري الدراسة أو كلاهما معا، حيث سيتم عرض هذه الدراسات ضمن ثلاث مجموعات (وطنية، عربية، أجنبية) وكل مجموعة ترتب فيها الدراسات وفق التسلسل الزمني من الدراسة الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

#### 1. الدراسات الوطنية:

الدراسة الأولى: دراسة خليل شرفي (2016)، بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية<sup>1</sup> هدفتم هذه الدراسة للتعرف على دور قيم إدارة الجودة الشاملة الجوهرية (التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، المسؤولية الإجتماعية، التحسين المستمر، اتخاذ القرار على أساس الحقائق، المدخل العملي و فرق العمل) والداعمة (التخطيط الإستراتيجي، القيادة، التدريب، المشاركة، التمكين، الإتصال والتحفيز) في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وقد تم توزيع 412 إستبانة على أساتذة هذه الكليات على اختلاف درجاتهم العلمية والمهنية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها تلك التي تؤكد عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الإلتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء، بالإضافة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> خليل شرفي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

في تحسين الأداء الأكاديمي والمجتمعي، كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد درجة الإلتزام بهذه القيم والمؤشرات تعزى لمتغيرات الجنس، الرتبة، الخبرة، الشعبة، العلاقة بالبحث والإنتماء الإداري.

**الدراسة الثانية: دراسة إلهام عطاوي، محمد بن سعيد، تركي الحمود (2016) بعنوان: "قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية (دراسة مقارنة بين البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية)".<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعليا في المصارف الجزائرية العمومية والأجنبية من وجهة نظر العملاء، واعتمدت الدراسة على مقياس SERVPERF لقياس الأداء الفعلي للخدمة المقدّمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، طوّر الباحثون إستبانة لجمع المعلومات المطلوبة من العملاء، حيث وزعت 400 إستبانة على عملاء المصارف العمومية الجزائرية والأجنبية في منطقة سيدي بلعباس واعتمد 317 منها؛ أي ما نسبته 80% من العدد الإجمالي للإستبانات التي جرى توزيعها.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود مستوى منخفض لجودة الخدمة المصرفية الجزائرية العمومية من وجهة نظر العملاء، جاءت هذه النتيجة على النقيض تماما مما يحدث في المصارف الأجنبية حيث كان التقويم جيّدا؛ كما أوضحت نتائج الدراسة أيضا وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين تقويم عملاء المصارف الجزائرية العمومية والأجنبية؛ كما بيّنت نتائج الدراسة كذلك اختلاف الأهميّة النسبية التي يوليها عملاء كلا المصارف الجزائرية العمومية والأجنبية للمعايير التي يستخدمونها عند تقويمهم لمستوى جودة الخدمات الفعلية المقدمة.

**الدراسة الثالثة: دراسة شنافي نوال (2015) بعنوان: "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة".<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المقابلة

<sup>1</sup> إلهام عطاوي، محمد بن سعيد، تركي الحمود: قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية (دراسة مقارنة بين البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد الثاني، العدد 5، 2016.

<sup>2</sup> شنافي نوال: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

والإستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الإستبانة عليهم، تم استعادة 90 إستبانة صالحة للمعالجة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير المهارات بمختلف أبعاده وتحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة، وبلغت قوة العلاقة بين متغيري الدراسة 98.80% وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب وطردى بينهما، فيما فسر متغير تسيير المهارات ما نسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة هذا ما يوحي بوجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري (المتغير التابع)، حيث فسر متغير تسيير المهارات ما نسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.

**الدراسة الرابعة: سهيل زغدود (2015) بعنوان: أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - نموذج مقترح - حالة مؤسسة إقتصادية.<sup>1</sup>**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التكوين وأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، فهي تنطلق من إمكانية تحسين أداء العمال باستخدام أهم النشاطات التي تدخل في تركيب عملية التكوين كمقاربة استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، فالمقاربة تبين أن العلاقة بين المؤسسة والأفراد يحكمها منطق المنفعة المتبادلة بين الطرفين، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية والقياسية للتحليل واستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها في مؤسسة اقتصادية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين بأبعاده الأساسية (تبنى المؤسسة لمراحل التكوين، تبني ادارة العليا لإستراتيجية التكوين، استخدام التكنولوجيات الحديثة في التكوين) وأداء العمال، وقد تم بناء نموذج مفسر لنتائج الدراسة يوضح تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وتبين أن التكوين يعد الركيزة الأساسية التي يجب على المؤسسات الجزائرية زيادة الإهتمام به، من أجل إنتاج كفاءات جديدة وتعبئتها في إطار المبادلة بين المؤسسة والأفراد.

<sup>1</sup> سهيل زغدود: أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -نموذج مقترح- حالة مؤسسة إقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.

الدراسة الخامسة: دراسة وفاء صبحي صالح التميمي، سيد أحمد حاج عيسى (2014) بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة.<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزا لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الجزائرية الخاصة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانته لهذا الغرض، وزعت على عينة من المديرين والمسيرين (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس وحدة، مراقب وحدة) في 09 مستشفيات خاصة بالجزائر العاصمة، تتكون من 50 مفردة وفق أسلوب العينة العشوائية.

وقد أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ( دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على المستهلك، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات ) وأداء العاملين في المستشفيات الجزائرية الخاصة (مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الكفاءة التشغيلية، ومستوى الخدمات الإدارية).

بالإضافة إلى وجود اتجاهات قوية بالمستشفيات الجزائرية الخاصة بصلاحيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزا لتحسين أداء العاملين.

الدراسة السادسة: دراسة عبد الرزاق حميدي (2014) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر.<sup>2</sup>

اعتبرت هذه الدراسة أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعد أحد العناصر المهمة التي تميز أي بنك عن غيره من البنوك أو المؤسسات المالية، من خلال تقديم خدمات مميزة تحضى برضا وقبول عملائها، وهو ما يقتضي إدخال الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين استغلال الموارد والإمكانات وتوفير الظروف والثقافة التنظيمية الملائمة لتطوير الوضعية التنافسية للبنوك الجزائرية بما يمكنها من الوقوف وجها إلى وجه في وجه البنوك والمؤسسات المالية المنافسة سواء المحلية، أو العالمية.

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها ليس فقط في مجال السلع والمنتجات المادية ولكن أيضا في مجال الخدمات والأفكار والأماكن، ومعرفة وفهم أهم

<sup>1</sup> وفاء صبحي صالح التميمي، سيد أحمد حاج عيسى: تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، 2014.

<sup>2</sup> عبد الرزاق حميدي: أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014.

المدخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك، و محاولة إيجاد صلة وثيقة بين تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وحسن تطبيقها وبين بناء وتعزيز القدرات التنافسية للبنوك بما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو والاستمرار، بالإضافة إلى التعرف على مدى التطبيق الفعلي للتسويق والجودة داخل المؤسسات والبنوك الجزائرية، وتوضيح أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية.

من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

هو أن إدارة الجودة الشاملة تمثل منهج إداري متكامل يعتمد على التحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة، ولم تعد إدارة الجودة الشاملة تقتصر على المؤسسات الصناعية الراغبة في التميز، بل أصبحت شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات الصناعية منها أو الخدمية، كما توصلت الدراسة كذلك إلى وجود عدة مداخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك، لكن أهمها إدارة الجودة الشاملة التي تمثل سلاحاً تنافسياً فعالاً، إذ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابتكار، إضافة إلى القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الإنتاجية، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة للعملاء وتحقيق غاياتهم، مما يسمح بتطوير القدرات التنافسية للبنك ومن ثم بقائه ونموه وازدهاره، كما توجد بعض الملامح لاهتمام مسؤولي البنوك الجزائرية بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية، غير أنه في الواقع فإن ذلك مجرد ترويج إعلامي لا وجود له على أرض الواقع.

## 2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة سيدة اسحق تريبو شطة (2015) بعنوان: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة

### علي تحسين الأداء في المصارف<sup>1</sup>

تناولت الدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف، وهدفت إلى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي قد تؤثر في مستوى الأداء، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن كثير من المنظمات لا تهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يفقدها تميزها وحصتها السوقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن التزام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة يحسن الأداء ويحقق الميزة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي، وأن

<sup>1</sup> سيدة اسحق تريبو شطة: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الرباط الوطني، 2015.

التحسين المستمر يعمل على زيادة الإنتاج والأرباح المحققة مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية بالبنك، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق أثر إيجابيا على رضا العاملين.

الدراسة الثانية: دراسة مبارك داؤود سليمان و علي عبد الله الحاكم (2015)، بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية -دراسة حالة مجموعة شركات دال (سيقا -كابو).<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلي تناول دور إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية، وأثرها في تنمية الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية علي مجموعة شركات دال (سيقا -كابو) وقد تم إستخدام المنهج الوصفي، وتم تطوير مقاييس الدراسة بناء على الدراسات السابقة، ولطبيعة الدراسة تم الإعتماد على العينة العشوائية. وتم الإعتماد علي الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد أوضحت نتائج الدراسة أنّ تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية. بالإضافة إلى أنّ مجموعة شركات دال (سيقا - كابو) تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة علمية واضحة الأهداف، وتبين من الدراسة الميدانية أنّ هنالك أثر ذو دلالة إحصائية علي تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو)، كذلك العاملون بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو) يدركون أثر منهج الجودة الشاملة علي تنمية الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة: وسام سليمان المعمر (2014)، بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت مجالات محور الجودة الشاملة مكونة من (القيادة والرؤية السليمة، المشاركة والمبادرة من قبل العاملين، تطبيق مفهوم النظام، عمليات التحسين المستمر)، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الاقصى)، وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية قوامها (305) موظفا.

<sup>1</sup> مبارك داؤود سليمان و علي عبدالله الحاكم: دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية دراسة حالة مجموعة شركات دال (سيقا -كابو)، مجلة ادارة الجودة الشاملة، مجلد 16، عدد 01، 2015.

<sup>2</sup> وسام سليمان المعمر: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها: كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة بوزن نسبي مقداره 68.8%، ومستوى الأداء الوظيفي ايجابي ومرتفع بوزن نسبي مقداره 68.27%، وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الأقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

الدراسة الرابعة: دراسة زكي عبد المعطي أبو زيادة (2012)، بعنوان: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (114) مديرا.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم، فقد جاء هذا التطبيق بشكل عام بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات الباحثين في هذه المصارف نحو مستوى فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي تتصف بدرجة عالية، كما تبين أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، وكذلك تبين وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعين والأداء الوظيفي، وكان لفاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة مجتمعين الأثر الأكبر على الأداء الوظيفي، مقارنة بكل من أثر فاعلية إدارة الوقت والجودة الشاملة كل على انفراد على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية.

<sup>1</sup> زكي عبد المعطي أبو زيادة: إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2012.

الدراسة الخامسة: دراسة عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال (2010)، بعنوان: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علم إدارة الجودة ومكوناته وتطبيقاته وتطور مفاهيم الجودة بالإضافة إلى دراسة نظام الإيزو من كافة جوانبه والتعرف على أهم متطلبات الإيزو طبقاً للمواصفة الداخلية 8002:1009 وتبيان الدراسة المراجعة الداخلية على الجودة وإبراز مختلف جوائز إدارة الجودة الشاملة ودورها في نشر علم الجودة. كما هدفت أيضاً إلى دراسة تنظيم إدارة الجودة الشاملة وكيفية إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة ودراسة نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وسلامة الأغذية، كما هدفت الدراسة التطبيقية إلى التعرف على دور إدارة الجودة في بعض الشركات في القطاعين العام والخاص والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة.

أثبتت نتائج البحث أن دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة، وتوصل في الدراسة التطبيقية إلى أن القطاع الحكومي يدعم إدارة الجودة على عكس القطاع الخاص وذلك راجع لإستعانة مؤسسات القطاع العام بالشركات العالمية ذات السمعة المميّزة بحيث تكون هذه الأخيرة على دراية أكبر بأنظمة الجودة الشاملة، أما مؤسسات القطاع الخاص تستعين بالشركات المحلية الأقل تكلفة.

الدراسة السادسة: دراسة نسرين محمد عبد المحمود (2004): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرهما على الأداء، دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فهم ووعي المديرين عينة الدراسة وشركات التأمين في الأردن بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين في المؤسسات المبحوثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية في منظماتهم سواء كان بشكل عام أو بشكل منفصل. وهدفت إلى التعرف على مستوى الأهمية التي تعطيها المؤسسات سالفه الذكر لإدارة الجودة الشاملة، ومجالات الموارد البشرية، بالإضافة إلى أداء الجودة المتمثل بالأداء والنوعية.

<sup>1</sup> عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات تحت إشراف: المركز الإستشاري البريطاني، أطروحة دكتوراه، قسم التعليم عن بعد الإشراف الدراسي بالجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010.

<sup>2</sup> محمد عبد المحمود: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرهما على الأداء، دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2004.

وقد وزعت إستبانة على عينة بلغت (57) مديرا من مديري إدارة الموارد البشرية والمسؤولين عن الجودة في البنوك وشركات التأمين في الأردن المدرجة في سوق عمان المالي لعام 2004 وأعيد منها (56) إستبانة صالحة للتحليل.

وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يأتي:

- البنوك وشركات التأمين في الأردن تطبق إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية بدرجة عالية، كما أن هذه المؤسسات تعطي أهمية كبيرة لكل من إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية، وأداء الجودة.
- أظهرت النتائج أن هناك ارتباط إيجابي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية.
- بينت النتائج أن هناك ارتباط إيجابي عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين كل من إدارة الجودة الشاملة من مجالات إدارة الموارد البشرية مع أداء الجودة بشكل عام.
- هناك ارتباط إيجابي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة مفصلة وأداء الجودة. كذلك بين مجالات الموارد البشرية وأداء الجودة.

### 3. الدراسات الأجنبية:

**الدراسة الأولى: دراسة Elizabeta MITREVA, Elenior NIKOLOV, Biljana NIKOLOVA**

(2016): تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في النقل بالسكك الحديدية في جمهورية مقدونيا<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم وتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في بعض قطاعات النقل بالسكك الحديدية المقدونية، والتي تنتج خدمات ذات اهتمام عام في جمهورية مقدونيا، من خلال تحليل عمليات أعمال الشركة وتحسينها إلى تحقيق تجاوزا مستمرا للتوقعات المتزايدة لمستخدمي الخدمة. حيث يتم تحليل الأنشطة الخاصة في قسم مراقبة الإيرادات أو في العمليات التجارية لإدخال البيانات من التذاكر حيث يتم اكتشاف الأخطاء شهريا. ولتحقيق هذا الهدف يتم استخدام منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على استغلال معرفة جميع الموظفين وفرق العمل في التطوير المستمر لعمليات الأعمال، بما في ذلك أساليب وتقنيات العملية التي لا تشوبها شائبة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقل بالسكك الحديدية المقدونية لا يؤدي فقط إلى تحسين

<sup>1</sup> Elizabeta MITREVA, Elenior NIKOLOV, Biljana NIKOLOVA: **Application of Total Quality Management (TQM) in the Macedonian Railways Transport in the Republic of Macedonia**, QUALITY access to success Vol. 17, No. 151, April 2016, p-p: 55-59.

جودة الخدمة، ولكن أيضا زيادة الإنتاجية، لن يؤدي تنفيذ هذه المنهجية في الشركة فقط إلى إرضاء مستخدمي الخدمة بل أيضا رضا الموردين والموظفين والمجتمع.

الدراسة الثانية: دراسة Farooq ، Akhtar وآخرون (2007): " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم".<sup>1</sup>

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أفكار نموذج الإدارة الحديثة " إدارة الجودة الشاملة " (TQM) وتطبيقه في مجال التعليم، وتوصلت إلى أهم نتيجة وهي أنّ الموضوع الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو نهج تشاركي لمعالجة مشاكل الجودة في مجال الأعمال وكذلك في مجال التعليم، كما قامت الدراسة بمراجعة الأدبيات المتعلقة بأعمال إدوارد ديمينغ ومبادئه الأربعة عشر وأهمها مبدأ ضمان الجودة، وكذلك أعمال فليب كروسبي المتمثلة في الأربعة عشر نقطة لإدارة الجودة وفكرة صفر عيب.

### إحدى عشر: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال تمعننا في دراسة الأبحاث السابقة، نجد أنّه هناك تباين واضح بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، ولكن يمكن القول أنّ كل دراسة من الدراسات السابقة اتسمت بخاصية معينة حيث تناولت كل واحدة منها زاوية أو أكثر من زوايا موضوعنا، فمنها ما ربطت الجودة الشاملة بأداء المؤسسات ككل ومنها ما ربطت الجودة الشاملة بأداء العاملين، ومنها ما ركزت على الجودة في الخدمات فقط والبعض الآخر ربط أداء العاملين بمتغيرات أخرى غير الجودة الشاملة مثل تسيير المهارات، التدريب والتكوين، كما أنّه حاولنا الربط بين مختلف أفكار وأهداف هذه الدراسات من أجل التوصل إلى وضع إشكالية بحثنا والتي تهدف إلى تبين دور الجودة الشاملة في تحسين أداء الأفراد العاملين.

فيتضح من خلال الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون والمختصون ما يلي:

- أنّ أغلب الدراسات أكدت على أهميّة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات وهناك من الدراسات التي أكدت على أهميّة تطبيقها في البنوك؛
- تناولت بعض الدراسات أبعاد تطبيق الجودة الشاملة سواء بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة أو بالنسبة للبنوك بصفة خاصة؛

<sup>1</sup> Farooq ،Akhtar et autres : **APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION**, Journal of Quality and Technology Management, Volume III, Issue II, Dec 2007, p -p: 87-97

- تناولت بعض الدراسات مفهوم تحسين الأداء البشري؛
- تناولت بعض الدراسات أداء المؤسسة ككل؛
- حاولت بعض الدراسات التعرف على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة وخاصة بالنسبة للبنوك؛

أمّا فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية فتتمثل في:

- المساهمة في إعداد وتأسيس الإطار النظري لمتغيرات الدراسة؛
  - التعرف على بعض أبعاد تطبيق الجودة الشاملة في البنوك؛
  - المساهمة في إعداد عبارات الإستبيان؛
  - التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة.
- كذلك فإنّ هذه الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في الآتي:
- تناول الأسس النظرية للجودة الشاملة وأهميّة تطبيقها لتطوير أداء العاملين في المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة؛

- إبراز معيقات تطبيق الجودة الشاملة في البنوك بصفة عامة والبنوك الجزائرية بصفة خاصة؛

- التأكيد على أهميّة تطبيق الجودة الشاملة وإعتبارها أسلوباً عملياً وعلمياً له قدرة عالية على تحقيق أداء بشري متميز.

وبالنسبة لنقاط إختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيمكن تلخيصها في

العناصر التالية:

بالنسبة للدراسات الوطنية: لقد نالت الدراسات الوطنية السابقة والتي اعتمدها كمرجعية لبحثنا قسطاً وافراً فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة بالنسبة في جانبها النظري والتطبيقي بالنسبة لمؤسسات الجامعات والمستشفيات أو بالنسبة للبنوك، لكن لا توجد الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في البنوك الجزائرية سواء كانت عمومية وطنية أو أجنبية خاصة، كذلك لم نجد دراسات اهتمت بتحسين أداء العاملين في البنوك الجزائرية.

أمّا فيما يتعلق بالدراسات العربية والأجنبية فنجد أنّ بعض الدراسات تربط الجودة الشاملة بأداء المؤسسة ككل، في حين أنّ دراسات أخرى تربط الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية ولكن الفرق بينها وبين دراستنا، هو أنّ دراستنا هي دراسة مقارنة تهدف إلى المقارنة بين البنوك الوطنية ونظيرتها الأجنبية العاملة بالجزائر وبالضبط بمدينة سكيكدة من جميع النواحي: مستوى الجودة الشاملة، ومستوى

أداء العاملين وكذلك مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين، بالإضافة أن الباحثة قد قامت باستعراض جملة من التجارب الرائدة لبنوك ومؤسسات عالمية لتوسيع آفاق فهمنا للجودة الشاملة.

### إثنى عشر: خطة وهيكل الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة بما فيها التساؤلات الفرعية، واختبار الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتعقبهم الخاتمة الخاصة بالبحث ككل، وتمثلت الخطة بشكل مختصر في ما يلي:

✓ **المقدمة:** وتشمل مدخل للدراسة بمثابة تقديم لموضوع البحث، وصولاً إلى إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، حدود الدراسة، منهجية الدراسة، خطة وهيكل الدراسة، الدراسات السابقة والتعليق عليها وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

### ✓ **الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للجودة الشاملة في البنوك**

ويشمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث، سيتم في المبحث الأول تناول الإطار العام للجودة الشاملة في القطاع البنكي، بالتطرق أولاً إلى أساسيات الجودة الشاملة في البنوك، ومن ثم التعرف على الرواد الأوائل للجودة الشاملة، وفي نهاية المبحث تم التعرض إلى نماذج تطبيقية لخبرات بعض البنوك والمؤسسات للجودة الشاملة. أما عن المبحث الثاني سيتم التطرق للأبعاد الرئيسة للجودة الشاملة الأكثر تطبيقاً في البنوك، أما المبحث الثالث والأخير سيخصص للتعرف على المواصفات القياسية ISO 9000 بدءاً من مفهومها، ومن ثم الكشف عن مكونات سلسلة الإيزو 9000 وفوائد تطبيقها.

### ✓ **الفصل الثاني: أداء الأفراد العاملين في البنوك**

يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث، سيتم في المبحث الأول التطرق لماهية الأداء البشري (أداء العاملين) من حيث مفهومه ومعايير وإدارته، أما المبحث الثاني سيتناول تقييم أداء العاملين بالتطرق أولاً إلى مفهومه، وبعدها مجالات استخدام نتائج التقييم، ومن ثم التعرف على طرق تقييم أداء العاملين والمشكلات التي يمكن أن تواجهها عملية تقييم أداء العاملين، في المبحث الثالث والأخير سيتم تناول تحسين أداء الأفراد العاملين بدءاً أولاً بتحليل فجوة الأداء وتحديد أسباب (الفجوة) القصور في الأداء ومن ثم التعرف على طرق ونماذج تحسين الأداء الوظيفي.

### ✓ الفصل الثالث: علاقة الجودة الشاملة بالموارد البشري ومكانتهما في البنوك الجزائرية

خصص هذا الفصل للربط النظري بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالإضافة للوقوف على واقعهما في القطاع البنكي الجزائري، حيث يتكون من ثلاثة مباحث فسيخصص المبحث الأول للتعرف على إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة من خلال عرض طبيعة العلاقة بينهما، ومن ثم الإشارة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة، ومن ثم توضيح مكانة الموارد البشرية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة بدءا بالتعرف على مفهوم المورد البشري في البنوك ثم مفهومه من خلال نظام الجودة الشاملة ومكانة تسييره ضمن معايير الإيزو، أما المبحث الثاني سيعرض فيه تحسين أداء المورد البشري وفق مفهوم الجودة الشاملة، والتعرف على أثر كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين، أما المبحث الثالث والأخير سيخصص للجهاز البنكي في الجزائر من خلال إلقاء نظرة عامة حول الجهاز البنكي في الجزائر، والإشارة إلى واقع الجودة الشاملة ومكانة الموارد البشرية في البيئة البنكية الجزائرية.

### ✓ الفصل الرابع: دراسة مقارنة لمدى تأثير الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك

#### الوطنية والأجنبية بولاية سكيكدة

سيقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، المبحث الأول يخص للطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية المقارنة، المبحث الثاني سيتناول عرض نتائج الدراسة المقارنة وتفسيرها، المبحث الثالث سيتم التطرق فيه لتحليل الفروق حول مستوى متغيري الدراسة حسب نوع البنك وخصائص العينة، في حين المبحث الرابع والأخير سيتم فيه تحديد طبيعة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في القطاع البنكي (الوطني، الأجنبي) لولاية سكيكدة، ومقارنة النتائج بين القطاعين.

### ✓ الخاتمة: سيتم من خلالها تسجيل أهمّ النتائج النظرية والتطبيقية المقارنة المتوصل إليها مع

إبداء الإقتراحات حول موضوع الدراسة، إضافة إلى اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية حول الموضوع جديرة بالبحث.

### ثلاثة عشر: صعوبات الدراسة

من أبرز الصعوبات في هذه الدراسة تمثلت في الصعوبات بالنسبة للجانب التطبيقي، حيث واجهت الباحثة رفضاً من قبل العديد من مدراء البنوك حول إجراء مقابلات من أجل التعمق أكثر في واقع تطبيق الجودة الشاملة بعذر المسؤوليات، إلى جانب التملص من قبل آخرين وطلب إعادة الإتصال مرة أخرى، أو التحويل من مسؤول إلى مسؤول آخر دون فائدة تذكر بحجة سرية المعلومات. بالإضافة إلى صعوبة الاتصال بجميع العاملين في هاته البنوك، وبالتالي صعوبة جمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى إرجاع العديد من الإستبانات غير مملوءة، وكيفية الحصول على الإجابات وطول وقت الإرجاع.

فضلا عن قلة الدراسات التي تناولت تطبيق منهج الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية.

**الفصل الأول: الإطار  
النظري والمفاهيمي للجودة  
الشاملة في البنوك**

**تمهيد:**

ظهرت الحاجة إلى تبني الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية، فأصبح مفهوم الجودة الشاملة المدخل الأساسي إلى التطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء في البنوك، ويشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا للبنك وكافة الأقسام والإدارات وفروع العمل، سعياً لإشباع حاجيات العملاء.

نظراً لأهمية هذا الموضوع سنقوم في هذا الفصل بالتطرق لكافة المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة في المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة؛ وقصد التعمق أكثر في الموضوع، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كانت عناوينها كالتالي:

**المبحث الأول:** الإطار العام للجودة الشاملة في البنوك؛

**المبحث الثاني:** الأبعاد الرئيسية للجودة الشاملة؛

**المبحث الثالث:** المواصفات القياسية ISO 9000 وفوائد تطبيقها في البنوك؛

## المبحث الأول: الإطار العام للجودة الشاملة في البنوك

الجودة تشكل المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة قبل أن نضفي عليه صفة الشمولية وذلك من خلال المطلب الأول، ثم سيتم التطرق للمفهوم الشامل للجودة في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث سيتم الإشارة إلى نماذج تطبيقية لخبرات بعض البنوك والمؤسسات في ما يتعلق بمفهوم الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: الجودة في البنوك

لمعرفة ماهية الجودة نقوم بتسليط الضوء على مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بها، وسنحاول في هذا المطلب التطرق للجودة في قطاع الخدمات وبالضبط في القطاع البنكي.

#### أولاً: مدخل إلى الجودة

اختص هذا الجزء بتوضيح مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي، وأهم المراحل التي مر بها التطور التاريخي لمفهوم الجودة عبر العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر.

**1. مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي:** إنّ مفهوم الجودة موجود في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه، وهو مطلب لإرضاء الله عز وجل، ومن ثم إرضاء الآخرين، ومفهوم الجودة في الإسلام فرع من منظومة القيم الإسلامية المتميزة، وقد ارتبط مصطلح الجودة في القرآن الكريم بمفردات ومفاهيم كثيرة ذات علاقة منها: الإحسان، والإتقان، الدقة، والإحكام، والإصلاح... وغيرها، ونكتفي هنا بالحديث عن مفهوم واحد وهو مفهوم الإحسان:

فالإحسان في اللغة: هو فعل ما هو حسن، وأحسن الشيء أجاد صنعه، وإذا كانت الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان، ونتيجة من نتائجه، فإنّ القرآن الكريم دعوة مطلقة إلى الإحسان وقد وردت العديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة المعبرة عن هذا المفهوم في مواطن عديدة، وألفاظ عديدة من هذه النصوص قال تعالى: " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً الكهف: 30، فقد بين الله- سبحانه وتعالى -أنه لن يضيع أجر من عمل وأجاد وأتقن.

وفي قوله تعالى: " ليلوكم أيكم أحسن عملاً " هود: 7 إشارة جلية واضحة إلى أنّ الجزاء يتعلق بكيفية الأداء كائنًا ما كان هذا الأداء.<sup>1</sup>

كما ورد في الحديث الشريف: " إن الله كتب الإحسان في كل شيء "، وقوله صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل من العامل إذا عمل أن يحسن "، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " وهنا أطلق الرسول صلى الله عليه وسلم كلمة العمل بحيث تعني أنّ العمل سواء كان عملاً دينياً أو عملاً اجتماعياً أو عمل اقتصادي أو عمل تربوي، أو عمل عسكري... الخ.

و يمكن تعريف الجودة في الإسلام على أنها: "تحقيق العمل الصالح بجميع أبعاده الدينية والاجتماعية والكونية وتحقيق النية الصالحة في العمل، ومطابقة العمل للسنة، وتمام العمل ووفاءه، والصدق في أداء العمل والإخلاص فيه، والمجاهدة والاستمرارية فيه " <sup>2</sup>.

وذهب الإسلام إلى ما هو أبعد من مفهوم الجودة إلى تحقيق الإلتقان، وتحقيق ذلك مرهون بأمانة العمل والإخلاص فيه والتأكيد على المسؤولية الفردية وضرورة توافر المعرفة والخبرة.<sup>3</sup>

وبالتالي فإنّ الجودة مبدأ أقره الإسلام، ودعا المسلمين للإلتقان والإحسان في كل شيء، والعمل على التحسين المتواصل والمستمر لتطوير الأعمال وإتقانها، بما يحقق رضا الله سبحانه وتعالى، ثم رضا المستفيدين من هذه الأعمال إلى أقصى درجة ممكنة، وأنّه عندما ينعكس ذلك على كل الممارسات والأعمال فإنّها تصبح تعبدية لله تعالى، يبتغي بها المسلم وجه الله، والسعي لنيل رضاه.<sup>4</sup>

في الأخير يمكن القول أنّه لتحقيق الجودة في حياة الإنسان، وتصبح منهاجاً في حياته، فلا بد أن يكون لديه مبدأ الرقابة الذاتية، وأن يستشعر مراقبة الله عز وجل له في السر والعلانية، وإنّما يتحقق ذلك بسمو مبدأ الإحسان فذلك هو الغرس المثمر لكل خير .

**2. التطور التاريخي للجودة:** لقد مر مفهوم الجودة بالعديد من المراحل عبر العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر. ففكرة الاهتمام بالجودة ترجع إلى أكثر من 7 آلاف سنة، وتجسّد ذلك في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة الفرعونية بحيث ظهر ذلك من خلال الرسوم الموجودة على

<sup>1</sup>جمال ياسين: الجودة في القرآن الكريم، تاريخ الإطلاع: 2018/07/07 على الساعة 10:00 الموجود على:

[https://vb.tafsir.net/tafsir38532/#.WtutTDM6\\_I](https://vb.tafsir.net/tafsir38532/#.WtutTDM6_I)

<sup>2</sup>صلاح صالح درويش معمار: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي " دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة كولمبوس الأمريكية، 2009/2008، ص: 40-41.

<sup>3</sup>جمال محمد محمد الهندي: مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم الإسلامي، طبعة سادسة، دار النشر للجامعات، مصر، القاهرة، 2009، ص: 20.

<sup>4</sup>عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي الغامدي: أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009/2008، ص: 82.

المعابد المصرية القديمة، بحيث كانت تتضمن عمليّة فحص ورقابة على الأنشطة الخاصة بعمليّة البناء وكذلك النقوش الفرعونية بهدف التأكّد من مستوى الجودة.<sup>1</sup>

بالإضافة للحضارة الفرعونية، فالحضارة اليونانية وحضارة بلاد الرافدين اهتمت بالجودة من خلال بحث العامل عن الدقة والعمل على توفير الخصائص التي تلي رغباته وتتابع حاجاته.

واعتبرت الجودة في الماضي جزء من الحياة البشرية والثقافة والتاريخ بحيث هته الحضارات السالفة الذكر اهتمت بالجودة وبرزت من خلال الهندسة العظيمة والدقة في التصميم.<sup>2</sup>

وعند صدور الإسلام ومنذ بزوغ فجره على البشرية زاد التأكيد على الجودة، حيث كان الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم يحث على الاهتمام بجودة الأداء والذي تأكّده الأحاديث النبوية الشريفة ومنها قوله الشريف: " من عمل منكم عملاً فليتقنه" صدق رسول الله.<sup>3</sup>

وفي القرن الثامن عشر بعد الميلاد وبظهور الثورة الصناعية التي عدت حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث، وإلى نتائجها ينسب جانباً من التطور في مفاهيم الجودة وصيغ التعامل معها.<sup>4</sup>

وتعود أصول إدارة الجودة الشاملة إلى الثلاثينيات على يد عدد من المنظرين على رأسهم إدوارد ديمنج وتم تطبيق هذا النظام في الإنتاج الصناعي في اليابان ثم أمريكا، ونجاحه أدى إلى تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي ثم المدارس العامة.

وقد طبق الأمريكيون أسلوب إدارة الجودة الشاملة في عدد من مدارسهم أطلقوا عليها مدارس الجودة الشاملة، ورأوا أنّ أعمدة الجودة في المدارس تتمثل في التركيز على العملاء واندماج الجميع، وتبني أساليب للقياس والالتزام والتحسين المستمر.<sup>5</sup>

وتطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم ردحا من الزمن، وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي.

ولقد تطورت طرق وأساليب إدارة الجودة عبر المراحل التي مرّت بها بالتناسب مع تطور الفكر الإداري والعلوم الأخرى التي أدّت إلى التطور التكنولوجي، إذ شهدت الأساليب الإدارية المتبعة في

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 50.

<sup>2</sup> Sid kenp.pmp: **Quality management demystified**, The MC graw-hill edition, United States America, 2006, p: 3

<sup>3</sup> يوسف حبيب الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مؤيد الفضل: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 55.

<sup>4</sup> عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009، ص: 55.

<sup>5</sup> محمد ذيب المبيضين: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص: 32.

إدارة الجودة تطورا ملحوظا خلال القرن المنصرم، ورغم هذا التطور بقي الهدف واحدا هو التأكد من إنتاج منتج يحتوي على المواصفات المحددة ويلبي حاجات ورغبات المستخدمين.

لقد مر مفهوم الجودة بالمراحل التالية:

## 1.2 مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ: ظهرت هذه المرحلة منذ القدم حتى نهاية

القرن التاسع عشر، بحيث اعتبرت أول مرحلة للتطور في مجال الجودة وكانت ملازمة لوظيفة التصنيع. كان هناك عامل واحد أو مجموعة محدودة من العمال كانوا مسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل، وكان كل عامل يستطيع مراقبة جودة المنتج كلية بعد الانتهاء من إنتاجه. هذا الأسلوب ظهر من مراقبة أو ضبط الجودة ضمن نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة، وهذا النظام كان قبل الثورة الصناعية حيث كان الحرفيون يعملون كصانعين ومفتشين ومجسدين للجودة<sup>1</sup>.

## 2.2 مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة: هذه المرحلة بدأت مع بداية القرن 20 نتيجة لتطبيق

مفهوم المصنع المتضمن لوحدات إنتاجية كبيرة، ونتيجة لظهور الصناعة الحديثة، ومع التوسع لطرق الإنتاج، أصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ. هذا الأمر أدى إلى ضرورة تكليف رئيس لكل مجموعة، هنا تقع مسؤولية مراقبة أو ضبط الجودة على عاتق رئيس العمال، وامتدت هذه المرحلة إلى غاية سنة 1920م<sup>2</sup>.

## 3.2 مرحلة الفحص (التفتيش): 1920م-1940م: يشير الفحص إلى تلك الأنشطة

المصممة لتحديد أو إيجاد حالات عدم التطابق الموجودة فعلا في المنتجات أو الخدمات التامة. أي أنّ عملية الفحص لأغراض الجودة كانت مجرد ضمان أنّ المنتج أو الخدمة المطابقة للمواصفات هي التي تنقل إلى خارج المنشأة في طريقها إلى المستهلكين، بمعنى أنّ الفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبى رغبات الزبائن إليهم، فالفحص لا يمنع وقوع الخطأ، بل تنحصر مهمته في اكتشاف الخطأ<sup>3</sup>.

## 4.2 مرحلة ضبط الجودة إحصائيا 1940م-1960م: شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما

تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بأنّ القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنّما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب. فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا وزوّد الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية

<sup>1</sup> لعللي بوكميش: إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص-ص: 27-28.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص-ص: 28.

<sup>3</sup> حيدر علي المسعودي: إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 37.

مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدلا من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها، وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.

تميّزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المؤسسة ولاسيما الإنتاج والجودة كمخطط باريتو (Preto) ومخطط السبب-التأثير (Cause-Effect) التي أثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل.<sup>1</sup>

**5.2 مرحلة تأكيد الجودة (ضمان الجودة) 1960م-1980م:** تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أسبابها منذ البداية.

إنّ عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأنّ المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإنّ أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان.

إنّ تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.<sup>2</sup>

**6.2 مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980م-2010م:** على الرغم من فكرة الجودة تركز أساسا على تخفيض العيوب والأخطاء في المنتجات والخدمات عن طريق استخدام القياس والإحصاء وطرق حل المشكلات، إلا أنّ المؤسسات بدأت تعترف بأنّ التحسين المستمر لا يمكن أن يكتمل دون وجود اهتمام معتبر بجودة الممارسات الإدارية المستخدمة يوميا.

ولقد بدأت هذه المرحلة منذ سنة 1980م وتميّزت بالتطور الشامل والمستمر لأنظمة إدارة الجودة، واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر المؤسسة، ومن أبرز هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة، حيث تميّزت هذه المرحلة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تقتضي تطبيق الجودة في جميع أجزاء وأنشطة المؤسسة وجعلها مسؤولية جميع العاملين فيها بدلا من حصرها في قسم أو أشخاص معينين، ولقد تطوّر هذا المفهوم في بدايته على يد "ديمنغ" و"جوران" وغيرهما وعرف شعبية كبيرة خلال الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي.

<sup>1</sup> سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 122.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، طبعة ثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص-ص: 26.

إنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تبنيها من طرف ISO في الإصدار الجديد لعائلة إيزو 9000 لسنة 2000م، وبذلك انتقلت هذه المواصفات من فلسفة ضمان الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

**7.2 مرحلة رفاهية الزبون: 2010م-2020م:** يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة إذ ولكي تحقق المؤسسة مستوى الجودة المطلوب عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءا من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولا إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون والذي يتطلب مكافأة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون.<sup>2</sup>

ومن خلال تلك المراحل المختلفة لتطور الجودة يمكن لنا القول ما يلي<sup>3</sup>:

1. إنّ مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب وهو مبدأ الوقاية خير من العلاج.
2. مفهوم وضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) تدرج من منظور المنتج إلى منظور الزبون.
3. الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات ثم إلى الخدمات.
4. دور الإدارة انتقل من الحرفي؛ رئيس العمال؛ وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاه الإدارة العليا.

## ثانيا: جودة الخدمات البنكية

نتيجة لتزايد المؤسسات الخدمية وتنامي حدة المنافسة بينها ولمواجهة ذلك اتجهت معظم المؤسسات الخدمية إلى الإهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها.

وتعرف المؤسسة الخدمية على أنّها: "الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية، فهي بذلك هيكل اجتماعيا، ومتعامل اقتصادي يتعامل ويتمتع بخصائص تنظيمية، هدفها تلبية حاجات المجتمع".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لعللي بوكيميش: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 35-36.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد: مرجع سبق ذكره، ص: 60.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية QTM، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 4، 2006، ص: 10

<sup>4</sup> طيب خالد: مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين - مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 120.

ومن بين المؤسسات الخدمية يمكن ذكر (البنوك) لذا في هذا البحث سينصب جل اهتمامنا على مختلف المفاهيم والنقاط الرئيسية التي تتعلق بالجودة في البنوك.

والخدمة في البنوك (الخدمة البنكية) تحمل مفهومين، الأول تسويقي Marketing كونها مصدرا لإشباع احتياجات ورغبات الزبائن، والثاني Beneficial يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى الزبون لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة البنكية، ويشترك هذان المفهومان لإظهار بعد هام في الخدمة البنكية ألا وهو جودة الخدمة.

فالخدمات البنكية المقدمة من مختلف البنوك تكون متشابهة، وبالتالي فإن تفضيل الزبائن لهذا البنك دون الآخر يكون بناء على عامل الجودة في الخدمات التي يعرضها ذلك البنك بمعنى إكتسابه ميزة تنافسية لمواجهة باقي البنوك الأخرى؛ وتعتبر الجودة شرطا أساسيا لإشباع رغبة الزبون والإحتفاظ به، فهي من الأساسيات التي تسبق إرضاء الزبائن وفي المقابل فإن ذلك الرضا يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للزبون وإدراكه.

لهذا سيتم تخصيص هذا الجزء لإعطاء مختلف التعاريف المتعلقة بالجودة عموما وجودة الخدمات البنكية خصوصا، بالإضافة إلى إبراز أهم المداخل والأساليب التي يجب اتباعها لتحسين مستوى جودة الخدمة البنكية.

**1. تعريف جودة الخدمة:** يعد موضوع جودة الخدمة البنكية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين، وقد تولد عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامه بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها، وركز آخرون على دراسة أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها.

فالجودة عموما مفهوم واسع يفتقد الإتفاق العام حول تعريفه، لأنه يختلف إدراك ما يعنيه من سياق إلى سياق، ومن مفكر لآخر فكل منهم فلسفة معينة ووجهة نظر محدّدة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ " عملية تعريف جودة الخدمة البنكية عملية صعبة مقارنة بجودة السلع، على اعتبار أنّ الجودة المدركة في الخدمة البنكية تختلف عن الجودة في السلع الملموسة، ففي السلع يمكن للزبون تقييم جودة السلع قبل شرائها ويعتمد في ذلك على معايير معينة مثل الحجم والعبوة والطعم وغير ذلك، أمّا في الخدمة البنكية يكون تقييم الزبون لجودة الخدمة على أساس جودة عملية

التقديم والمنافع التي يحصل عليها من الخدمة وطريقة تعامل موظفي البنك مع الزبون، فضلا عن السرية والخصوصية ودقة المعلومات والسرعة في تقديم الخدمة البنكية وغيرها<sup>1</sup>.

ولكي نتوصل إلى تعريف شامل لمعاني الجودة ودلالاته الصحيحة فلا بد من ذكر أهم التعاريف المتعلقة بالجودة بصفة عامة والجودة في القطاع البنكي بصفة خاصة:

1. تعرّف شركة بوينغ الجودة على أنّها: " تزويد الزبائن بالبضائع والخدمات التي تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم"<sup>2</sup>. حيث تم ربط الجودة هنا بالزبائن وما يتوقعون الحصول عليه من منافع.

2. عرّفها الجمعية الفرنسية للتقنيين Afnor ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 طبعة 2000 على أنّها: " قدرة مجموعة من الخصائص والمميّزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"<sup>3</sup>. هذا التعريف اعتبر الجودة عبارة عن خصائص تلبي حاجات الزبائن.

3. وعرّفَت الجودة أيضا على أنّها: "مجموعة الجوانب والخصائص المحدّدة من طرف الزبائن، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر يعطى"<sup>4</sup>. هذا التعريف لا يختلف عن التعريف الذي قبله فيما يتعلق باعتبار الجودة مجموعة من الخصائص تشبع حاجات الزبون، ولكنّه تم إضافة عنصر السعر الذي يدفع مقابل الحصول على تلك الخصائص.

4. كما تعرف أنّها: "مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج التي تؤثر على مقدرته في إشباع الحاجات، فالجودة هي وسيلة لتجنب العطب وتبذير الموارد"<sup>5</sup>. هذا التعريف أيضا يتفق مع التعاريف السابقة ولكنّه اعتبر الجودة وسيلة تمنع الحصول على المنتجات المعيبة مما يجنب المؤسسة تكاليف إضافية.

5. وتعرف جودة الخدمة على أنّها: "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"<sup>6</sup>. اعتبر هذا التعريف الجودة معيار يتم من خلاله قياس رضا الزبون عن الخدمة التي تحصل عليها.

<sup>1</sup> لعراف فائزة، بوقرة رايح: تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة مسيلة-"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 12، 2014، ص: 22

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 20.

<sup>3</sup> Daniel duret et Maurice Pillet : **Qualité en production de ISO 9000 à six sigma**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2002, p:21.

<sup>4</sup> Guy laudoyer:**La certification iso 9000**, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2000, p:50.

<sup>5</sup> Jean – René: **Précis de gestion d'entreprise**, NATHAN, Paris, 1996, p:78.

<sup>6</sup> قاسم نايف علوان المحيوي: إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم - عمليات - تطبيقات، طبعة أولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 90.

6. يمكن تعريف جودة الخدمات البنكية على أنها: " التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانهم المشككة وفقاً للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية أيضاً. وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة".<sup>1</sup> لا يخرج هذا التعريف عن ما قدمته التعاريف السابقة حول مفهوم الجودة ولكنه أضاف نقطة مهمة وهي أنّ رغبات الزبائن تنتج بناء على تجاربهم السابقة مع البنك.

7. ويعرف عن جودة الخدمات البنكية أيضاً على أنها: " ذات قيمة إستراتيجية، وإنّ دراستها تساعد البنك على الإحتفاظ بزبائنه وموظفيه وجعلهم راضين، إضافة إلى زيادة فرص بيع الخدمات البنكية، وتحسين الأداء البنكي على المستوى العالمي."<sup>2</sup> بالنسبة لهذا التعريف فإنّ الجودة لا تكتفي بجذب زبائن وإنما تساعد على الإحتفاظ بهم لمدة أطول، كما تعطي ميزة تنافسية للبنك على مستوى القطاع البنكي العالمي.

يبدو جلياً مما تقدم أنّ تعاريف الجودة كلها تعطينا رؤية للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج أو الخدمة تحضى برضا العميل؛ كما يمكن أن نستنتج أنّه على الرغم من الاختلاف في مفهوم مصطلح الجودة، إلاّ أنّه يمكن ملاحظة أنّ هذه الأخيرة:

- هي مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها؛
- تعمل على تلبية رغبات وحاجات الزبون سواء كانت معلنة أو غير معلنة؛
- هناك علاقة نسبية بين الجودة والتكاليف؛
- تشترط أن تتطابق الخدمة مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية؛

2. أبعاد جودة الخدمة<sup>3</sup>: تم تحديد هذه الأخيرة بعشرة أبعاد وذلك عام 1985م من طرف

parasuraman وذلك في مجال صناعة الخدمات وقد تمثلت في\*: التجسيد، الأمانة، الإستجابة،

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع دمشق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 198.

<sup>2</sup> لعراف فائزة، بوقرة رايح: مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>3</sup> فارس محمود أبو معمر: قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثالث عشر، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص-ص: 2-3.

\* للاطلاع على هذه الأبعاد العشرة، راجع في ذلك:

- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق: تسويق الخدمات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص: 243-246.

- قاسم نايف علوان المحياوي: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 94-95.

- هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، طبعة أولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص-ص: 366-368.

المنافسة، المجاملة، المصادقية، الأمن، الحرية، الإتصال، فهم العميل، وفي عام 1988م قام parasuraman بتطوير 22 بند لقياس جودة الخدمة (\*\*Servqual) تمثل خمسة أبعاد هي:

**1.2 الثقة:** وتعني الصدق والإلتزام في الأداء أثناء تقديم الخدمة للزبون من أجل كسب ثقته؛

**2.2 الإستجابة:** وتعني تلبية ما يطلبه الزبون من خدمة والرد السريع للتساؤلات والنقاط المهمة لديه؛

**3.2 التجسيد:** وتعني الأشياء المادية التي تعمل على تسهيل عملية تقديم الخدمة؛

**4.2 الأمان:** وتعني الأمان من المخاطرة وعنصر عدم التأكد عند تعامل الزبائن مع البنك؛

**5.2 التعاطف:** ويعني مستوى العناية والإهتمام الشخصي المقدم للزبون؛

**3. مداخل وأساليب تحسين مستوى جودة الخدمة البنكية:** في الوقت الذي تتنافس فيه

البنوك في تنويع الخدمات البنكية التي تقدمها لعملائها وفي تبسيط إجراءات حصول العملاء على هذه الخدمات، كان لا بد على البنوك من إبقاء خدماتها دائما على مستوى عالي من الجودة لذلك يجب إتباع أساليب عديدة وهي:<sup>1</sup>

**1.3 الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:** فيجب على البنوك أن تعتمد دائما أسلوب

الدراسات والبحوث ومنه تطوير خدماتها بالشكل الذي يرضي العميل.

**2.3 العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:** التي تتميز وتظهر أفضل ما لديها من

مهارات عند تسليم الخدمة للعميل.

**3.3 الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:** وتقصد بذلك أنه على البنك أن يعمل على تشجيع

وإرضاء العاملين وبالتالي ترك انطباع جيد في نفوسهم ينعكس بدوره على العملاء عند التعامل معهم لأن رضا الجمهور الخارجي هو من رضا الجمهور الداخلي.

**4.3 سرعة التصدي لمشكلات العملاء:** هناك علاقة طردية بين الحل السريع للمشكلات التي

يعاني منها العميل وبين تمسك هذا الأخير بخدمات البنك، بل وأكثر من ذلك يمكن أن يكون مصدرا لعملاء جدد.

**5.3 تعليم العميل بالخدمة:** إنَّ الابتعاد عن السرية والتكتم وإطلاع العميل بكافة المعلومات

المتعلقة بالخدمات التي يقدمها البنك له، يزيد من درجة ثقة هذا العميل ويجعله في أعلى مستويات الرضا.

**Servqual\*\*:** ويعني جودة الخدمة ومكون من العبارتين service الخدمة و Qualité الجودة، وهو إحدى نماذج تقييم جودة الخدمة و يعرف بنموذج الفجوة حيث ظهر خلال الثمانينات.

أسامي أحمد مراد: تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائس، طبعة أولى، المكتب العربي للمعارف، مصر، القاهرة، 2007، ص-ص: 236-238.

**6.3 تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة:** إنّ نشر ثقافة الجودة في الهيكل التنظيمي للبنك وجعل العاملين يؤمنون ويدركون جيّداً بضرورة أن تكون الخدمة ذو جودة عالية، من شأنه أن يشجعهم على تحسين مستوى تلك الخدمة وجعلها متميّزة عن خدمات البنوك الأخرى.

**7.3 تأكيد دور فرق العمل:** بمعنى تنمية روح الجماعة لدى العاملين وبالتالي بذل جهود مشتركة فيما بينهم للوصول في الأخير إلى تقديم خدمة ذو جودة عالية ترضي العملاء.

**8.3 وجود تعهدا أو التزام إداري نحو جودة الخدمة:** إنّ تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة هو مهمّة جميع المستويات الإدارية في البنك بدء من الإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادة فعّالة.

### ثالثا: الإدارات المسؤولة على الجودة في البنوك

بعد التطرق لمفهوم الجودة في البنوك كان لا بد في هذا الجزء التعرّف على الإدارات التي تكون مسؤولة على تطبيقها، حيث ترجع مسؤولية الجودة إلى مختلف الإدارات الرئيسية في المؤسسات، وتساهم كل منها في تحديد مستوى الجودة المرغوب به من قبل العميل والذي يمكن تقديمه من طرف البنوك؛ وسنركز اهتمامنا على بعض الإدارات التي تؤثر كثيرا على مستوى الجودة في البنوك، هذه الإدارات هي:<sup>1</sup>

**1. إدارة التسويق:** تتولى إدارة التسويق البنكي عمليات تخطيط، تنظيم، وتوجيه تدفق المنتجات والخدمات البنكية عبر مختلف وحدات ومصالح البنك والتي تقوم بتوزيعها وإتاحتها بهدف إشباع حاجات ورغبات العملاء المختارين وتحقيق الأهداف المسطرة للبنك بصفة عامة وأهداف الجودة بصفة خاصة.

ويبدأ العمل التسويقي في المؤسسات البنكية بدراسة العملاء للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وقدراتهم المالية، ودوافعهم، بهدف تصميم المنتجات والخدمات المناسبة لهم. وحسب نتائج دراسة السوق، يتم اختيار الإستراتيجية التطويرية أو التعديلية لمنتجات أو الخدمات الحالية، أو تقرير إدخال خدمات ومنتجات جديدة، وذلك حسب إمكانيات وأهداف البنك وإستراتيجيته الكلية.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009، ص-ص: 67-70.

**2. الإدارة المالية:** هي الهيئة التي تهتم بإدارة الموارد المالية والنقدية للبنك وبالعامل على استثمارها مع الحرص على تقليل التكاليف ومراقبة المخاطر، كما تعمل الإدارة المالية على تخصيص وإعداد الموازنات التقديرية وتكوين الاحتياطات الإلزامية والاختيارية، وتهدف هذه الإدارة إلى تحقيق الربحية والنمو وتوفير السيولة اللازمة حسب الإستراتيجية الكلية المصممة من طرف البنك، وتقوم الإدارة المالية بعمليات التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام المتواجدة في البنك لقياس النتائج وتقييمها ومتابعة وتحصيل مستحقات البنك وحقوقه لدى العملاء.

**3. إدارة العمليات البنكية:** تتولى هذه الإدارة مسؤولية تخطيط وتنظيم وتنفيذ العمليات البنكية المختلفة، تحليل عملية التنفيذ ومراقبة المنتجات والخدمات وتقييم انطباعات العملاء حول سعر وجودة المنتجات والخدمات.

**4. إدارة الموارد البشرية:** أدركت المؤسسات الناجحة أن تحقيق الميزة التنافسية، كتحسين جودة منتجاتها وخدماتها وزيادة إنتاجيتها وربحيتها مرتبط بكفاءة مواردها البشرية. فالموارد البشرية هي التي تتولى تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات نهائية (مخرجات)، حيث ترتبط جودة المنتجات والخدمات بجودة هذه المدخلات وعلى وجه الخصوص بجودة الموارد البشرية.

## المطلب الثاني: الجودة الشاملة في البنوك

إنّ البنوك تتنافس على جلب العملاء هذه حقيقة قائمة، لكن مدخل وأدوات التنافس يكمن معظمها في الجودة الشاملة، والتي هي ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري وثقافة تنظيمية جديدة. وحتى نقوم بإبراز أهمية تطبيقها في البنوك يجب علينا أولاً دراسة مختلف الأساسيات المتعلقة بالجودة الشاملة ومفهومها في القطاع البنكي.

### أولاً: ماهية الجودة الشاملة

سيتم في هذا الجزء إعطاء خلفية عن مفهوم الجودة الشاملة بصفة عامة ومفهومها في القطاع البنكي بصفة خاصة، وفي الأخير التطرق لمختلف المعوقات التي تصادف تطبيقات مبادئ الجودة الشاملة.

**1. الاتجاه الشمولي للجودة:** بما أنّ الجودة الشاملة تتكون من عدة أنشطة حيث اعتمد عليها الباحثون لاختبار تأثيرها على الأداء المالي أو غير المالي، وهذه الأنشطة هي: القيادة الإدارية، التدريب، علاقات الموظفين، جودة البيانات وإعداد التقارير، تصميم المنتج أو الخدمة، وإدارة العمليات، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، وتكنولوجيا المعلومات، إدارة الأفراد...<sup>1</sup> فقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية إلى الاهتمام الأكبر بالجودة الشاملة نظرا لكونها تشمل كافة تلك الأنشطة السالفة الذكر والوظائف والمهام في المؤسسة؛ ويعود الفضل في الحديث عن فكرة الشمولية في الجودة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين الذين أجروا دراسات مطوّلة وضمنية في قضية الجودة وهم :إدوارد ديمينغ، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وأرماند فيجينوم.

ونلاحظ أنّ أول استخدام لمصطلح الشمولية: " الرقابة على الجودة الشاملة"، كان في إحدى

المقالات التي قدمها فيجينوم ونشرت في مجلة<sup>2</sup>: "Harvard Business Review".

وهناك فروقات عديدة إجمالاً بين الجودة التقليدية والجودة الشاملة نوجز أهمّها في الجدول

التالي:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين مفهومي الجودة والجودة الشاملة

| الجودة التقليدية                              | الجودة الشاملة                                      |
|---|---|
| الجودة موجهة نحو المنتج                       | الجودة موجهة لتلبية رغبات المستهلك                  |
| ينصب التركيز على تحديد الأخطاء                | يتم التركيز على الوقاية من الأخطاء                  |
| أخطاء لها أسباب محددة                         | أسباب الأخطاء تكون ضمن النظام ويتم تحويلها وإزالتها |
| الجودة من اختصاص المفتشين والخبراء والمراقبين | الجودة هي مسؤولية جميع الموظفين                     |
| الجودة هي مفهوم محدد                          | الجودة هي مفهوم للتحسن المستمر والغير محدود         |
| حل مشاكل الجودة مسئول عنها المشرف             | كل شخص وفرد يساهم في حل مشاكل الجودة                |
| الجودة هي معيار                               | الجودة هي التميّز (الامتياز)                        |

Source: Daniel Boeri: **Maitriser la qualité: tout sur la certification et la qualité totale** 2 éme édition, maxima l'aurent du mesnil, Paris, 2003, p: 21.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ هناك فروقات بين الجودة التقليدية والجودة بمفهومها الشامل

فمثلا من ناحية التوجه نجد أنّ الجودة التقليدية موجهة نحو المنتج في حين أنّ الجودة الشاملة موجهة لتلبية رغبات المستهلك (العملاء) حيث أصبح هذا الأخير يعتبر أهم عامل في أي عملية كما يعتبر

<sup>1</sup>Cemal Zehir et al : **Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance**, International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 41, 2012, p: 274

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدراركة: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 21-22.

العنصر الأساسي الذي بواسطته يتحقق البقاء والنمو والاستمرارية والربحية، ولهذا تم قبول الجودة الشاملة كنموذج إداري من قبل العديد من المؤسسات في العالم.

والمصطلحات الثلاثة المستخدمة والتي تساعد على فهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل

أفضل هي:<sup>1</sup>

✓ مصطلح "الإدارة": ويشير إلى حقيقة أنّ الجودة تدار في المؤسسة، بدلا من الحفاظ عليها فقط عن طريق التفتيش والسيطرة؛

✓ مصطلح "الجودة": ويشير إلى توفير ما هو مطلوب ومتوقع من قبل العملاء؛

✓ مصطلح "الشاملة": ويشير إلى حقيقة أنه يشمل جميع أعضاء وقطاعات المؤسسة؛

فالجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، لذلك فهي تنتظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين وتسهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز.

## 2. تعريف الجودة الشاملة في البنوك: مفهوم الجودة الشاملة في الخدمات البنكية لا يختلف

عن مفهومها بصفة عامة، لذلك سنقوم فيما يلي بتقديم تعريفات حول الجودة الشاملة بشكل عام وتعريفها في البنوك بشكل خاص.

1- فقد عرّف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير ".<sup>2</sup> هذا التعريف اعتبر الجودة الشاملة فلسفة تتحقق من خلالها أهداف جميع الأطراف من زبائن ومؤسسات وموظفين وبأقل تكلفة.

2. عرفها معهد إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة الإدارة التنظيمية التي تمكنها من تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بكفاءة وفعالية، دون التضحية بالقيم الأخلاقية".<sup>3</sup> هذا التعريف أيضا اعتبر الجودة فلسفة إدارية ولكن ما ميزه عن التعريف السابق كون أنه أضاف عدم التضحية بالقيم

<sup>1</sup>Ardehsir Bazrkar, Soleyman Iranzadeh, Naser Feghhi Farahmand: **Total quality model for aligning organization strategy, improving performance, and improving customer satisfaction by using an approach based on combination of balanced scorecard and lean six sigma**, operations, informations & technology research article Cogent Business & Management (2017), 4, p:2.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص: 22

<sup>3</sup> Rula Ali Al-Damen : **The impact of Total Quality Management on organizational performance**, Case of Jordan Oil Petroleum Company, International Journal of Business and Social Science Vol. 8, No. 1; January 2017, Promoting Ideas, USA,P :194

الأخلاقية، حيث لا يكفي تحقيق نتائج إيجابية من خلال تطبيق مفهوم الجودة الشاملة إذا كان هناك إخلال بأخلاقيات العمل.

3. الجودة الشاملة هي: " إستراتيجية لتحسين جودة الخدمات حيث أصبح من الواضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية إدارية تتطوي على تغييرات في الثقافة والبنية التحتية، باستخدام الأدوات والتقنيات وذلك لتحسين أداء المنظمات من خلال إشراك جميع الموظفين في الجهود المستمرة لتلبية أو تجاوز توقعات العميل"<sup>1</sup>. هذا التعريف ينظر إلى الجودة الشاملة على أساس أنها إستراتيجية قد يؤدي تطبيقها إلى إحداث تغييرات في الثقافة والبنية التحتية لبيئة العمل.

4. إدارة الجودة الشاملة: " عبارة عن تفاعل المدخلات بما في ذلك الأفراد والأساليب والسياسات والأدوات لتحقيق مخرجات عالية الجودة"<sup>2</sup>. بالنسبة لهذا التعريف فإن الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات.

5. أمّا جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) فقد أورد التعريف التالي للجودة الشاملة: " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل "<sup>3</sup>. الجودة الشاملة هنا هي عبارة عن عمل يشترك فيه جميع المستويات الإدارية العليا والدنيا، فلا تحقق الجودة الشاملة هدفها إلا من خلال العمل الجماعي.

6. عرف (Hal & Chopman) الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند اشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما "<sup>4</sup>. هذا التعريف لا يختلف عن التعاريف السابقة في اعتبار الجودة الشاملة فلسفة إدارية تحقق رضا العميل، ولكن الشيء الذي ركّز عليه هو بناء العلاقة الطيبة بين العاملين والعملاء.

7. وتعرف الجودة الشاملة أيضا بأنها: " الفلسفة الإدارية التي تهدف إلى تمكين كل عضو في المؤسسة، وتعزيز التحسين المستمر والمستدام وطويل المدى للعملية والإنتاجية والقضاء على خوف

<sup>1</sup> Maria Ioncic, Iolanda Magdalena Negoi, Eva-Cristina Petrescu and Diana :using the european model of total quality Management to assess the Performance of Organizations. Case Study on Educational Services, Quality Management in Services, Amfiteatru Economic, Vol XI , N. 26 , June 2009, P :403

<sup>2</sup> Rula Ali Al-Damen: Op Cit, P :194.

<sup>3</sup> زكي أبو زيادة: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25 (4)، 2011، ص: 883.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات "الخدمات الإجتماعية والتعليمية والصحية"، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، ص: 27.

الموظفين من التغيير، ومبدأها الأساسي هو أنّ تكلفة الوقاية أقل من تكلفة التصحيح<sup>1</sup>. ركّز هذا التعريف على مبدأ أساسي من مبادئ الجودة الشاملة وهو الوقاية خير من العلاج، حيث يحرص مفهوم الجودة الشاملة على عدم حدوث فجوة في الأداء وذلك من خلال تحقيق الأداء المتوقع، بالتالي تفادي تكاليف علاج القصور في الأداء.

8. ويمكن تعريف الجودة الشاملة للخدمات في القطاع البنكي بأنه: " عبارة عن أسلوب إداري متكامل، يتطلب خلق ثقافة تنظيمية ملائمة تتضمن مشاركة جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية في عملية التحسين المستمر للعمليات وتأهيلهم وتدريبهم على الجودة في جميع نواحي العمل، بالاعتماد على نظم معلومات فعّالة وتوفر الاتصالات، من أجل رفع جودة الخدمات المصرفية المقدمة، بما يحقق ويفوق توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين) ويحقق الربحية والاستمرارية للمصرف " <sup>2</sup>.

9. ويمكن تعريف أيضا الجودة الشاملة في البنوك على أنّها: " إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعلومة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية " <sup>3</sup>.

من خلال كل ما سبق من مجمل التعاريف، يمكن القول أنّ الجودة الشاملة لا تقتصر فقط على جودة مواصفات المنتج، وإنّما تتوسع أكثر لكي تشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود أفراد المؤسسة، فهي مدخل إستراتيجي شامل لكل الوظائف من أجل تحقيق وإشباع رغبات المستهلكين والعمل على التحسين المستمر.

فبداية الجودة الشاملة هي الإستماع للمستهلك (العميل)، للتعرف على احتياجاته ورغباته وميوله وأذواقه ودوافعه، فقد تم تصميم الخدمات البنكية ومنتجات البنك بالشكل الذي يتوافق معها، أو مع التطلعات والآمال والتوقعات لدى هذا المستهلك.

في الأخير يمكن القول أنّ الجودة الشاملة هي منهجية منتظمة تهدف لتحسين الأداء من حيث الجودة، والإنتاجية، ورضا العملاء، والربحية، ومنذ أن اعتنقت العديد من المؤسسات في جميع أنحاء

<sup>1</sup> Davood Gharakhani1, Hossein Rahmati, Mohammad Reza Farrokhi, Arshad Farahmandian: **Total Quality Management and Organizational Performance**, American Journal of Industrial Engineering, 2013, Vol. 1, No. 3, Science and Education Publishing, P :47.

<sup>2</sup> لمى فيصل اسير : مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009، ص: 22.

<sup>3</sup> جبلي هدى: قياس جودة الخدمة المصرفية -دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص: 76.

العالم عقود الجودة الشاملة منذ عشرات السنين، حظيت باهتمام العديد من الباحثين من مختلف المجالات.

**3. معوقات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:** على الرغم من أن العديد من المؤسسات تبذل أقصى جهدها لتبني والبدء في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بسبب إدراكها لأهميتها، بالإضافة إلى مجموعة من الدوافع والمبررات والتي اختلفت من مؤسسة لأخرى وفقا لظروفها الخاصة والتي كانت وراء قرار التطبيق إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح للجودة الشاملة؛ وقد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج الجودة الشاملة بينما يفشل البعض، وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار البرنامج الأفضل للجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يناسب ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه.

ويمكن القول بأن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج الجودة الشاملة ما يلي:

1. التغيير المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج الجودة الشاملة؛
2. كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة؛
3. ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي؛<sup>1</sup>
4. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة، في الوقت الذي يجب على هذه الإدارة أن تتعلم خطوات هذا البرنامج ثم تعمل على وضع هيكل تنظيمي ونظاما للمكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج؛
5. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج الجودة الشاملة، فلإنجاح هذا البرنامج لا بد من مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه؛

<sup>1</sup> بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة TQM المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص-ص: 115-116.

6. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة ولموسة من تطبيق الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع؛
7. تركيز المؤسسة على تبنى طرق وأساليب الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام الجودة الشاملة كله؛<sup>1</sup>

### ثانياً: الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة

إن موضوع الجودة الشاملة ليس بالجديد، فجزوه ممتدة في عمق تاريخ البشرية، غير أنّ لكل حقبة روادها وأفكارها، ولقد كان هناك العديد من الشخصيات التي اهتمت بالجودة الشاملة، وتخصصت في هذا المجال، وبرزت من خلال الأفكار التي قدمتها. وسنعرض بعضاً من إسهامات هذه الشخصيات ومحاولاتهم الفكرية:

**1. إسهامات إدوارد ديمينج (W. Edwards Deming):** ولد ديمينج عام 1900م، وحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة "يال" في الولايات المتحدة، وهو من أشهر من عمل وعلم في الجودة.

في عام 1950 م بدأ ديمينج بصفته مستشاراً للشركات اليابانية ومعلم في مجال تعليم مفهوم ضبط الجودة للشركات اليابانية وقد أيد طريقة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لعمليات الإنتاج لتحقيق التوافق ما بين الجودة والمواصفات الخاصة بها.<sup>2</sup>

لقد عبر ديمينج عن منهجه بواسطة إيراده للنقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة، والبعض يرى أنّها إستراتيجية متكاملة لعلاج المعوقات التي تواجه القطاع العام، والبعض يرى بأنّها لا تستغني عنها أي منظمة تحاول تطبيق منهج الجودة الشاملة، ولهذا نجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

1. ضرورة تحسين أنظمة العمل والخدمات بصورة مستمر؛
2. التركيز على أهمية القيادة؛
3. تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والدوائر داخل التنظيم؛

<sup>1</sup> رشاد محمود بدر: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص:53.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 47.

<sup>3</sup> موسى اللوزي: إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد (دور المدير العربي في الإبداع والتميز)، شرم الشيخ، مصر، 2004، ص: 380-381.

4. استخدام التدريب لتنمية المهارات؛
  5. استخدام المنهجية العلمية؛
  6. ضرورة عدم التعارض بين الأهداف؛
  7. ضرورة إدخال التغيير؛
  8. إيقاف الاعتماد على الاختبار بقصد اكتشاف الأخطاء؛
  9. إيجاد علاقة طويلة الأمد مع الأطراف؛
  10. العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل؛
  11. التوقف عن تهديد العاملين؛
  12. وضع برامج تعليم؛
  13. إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل؛
  14. إشراك كل فرد داخل التنظيم في عملية التحويل والتطبيق لهذا المفهوم؛
- 2. مساهمة جوزيف جوران (Joseph M Juran):** مؤلف ومستشار في الجودة، تبع ديمينج إلى اليابان في عام 1954 م ليدرس بعض الكورسات التعليمية في إدارة الجودة، وقد عمل مسبقاً في برنامج الجودة في شركة ويسترن ألكتريك (western Electric)، وكما فعل ديمينج لقد أسهم جوزيف بشكل رئيسي في حركة اليابان في تحسين الجودة.
- لقد ركّز جوران على التخطيط الإستراتيجي والمتمثل في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق خصائص الجودة للمنتج ويتم التخطيط الاستراتيجي للجودة ضمن برنامج الجودة السنوي.<sup>1</sup>
- لقد وضع Juran عشرة خطوات لتحسين الجودة، وعلى الرغم من أنّ بعضها يتقاطع مع نقاط Deming الأربعة عشرة إلا أنّنا لا نستطيع إنكار أهميتها:<sup>2</sup>
1. زيادة الوعي فيما يتعلق بالجوانب التي تحتاج إلى تحسين وفرص التحسين المستمر؛
  2. وضع الأهداف للتحسين؛
  3. تنظيم الموارد الموجودة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها؛
  4. تقديم التدريب المناسب؛
  5. البدء بتنفيذ المشاريع المقترحة لحل المشكلات؛

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

<sup>2</sup> Marcel T. Ngambi, Ayankeng Godlove Nkemkiafu **The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance**, American Journal of Management Vol. 15(4) 2015, p:73

6. مراقبة درجة التقدم في أداء العمل عن طريق التقارير الدورية؛
7. الإعراف بفضل كافة الأشخاص المشاركين؛
8. تقييم النتائج؛
9. وضع علامات للنتائج؛
10. الإحتفاظ بالتحسينات كعادة دائمة عن طريق وضع التحسين في النظام المعتاد والروتيني للشركة؛

**3. مساهمة فليب كروسبي (Philip Crosby):** يقوم برنامج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، ولذلك نجد أنه أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية، وكذلك اهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، وإنما تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة.

ولقد أوضح كروسبي أنّ مفهوم العيوب الصفرية الذي يناهض به يغيّر ويختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة، والتي كانت تقترح على سبيل المثال أنّه يمكن وضع هدف وليكن 95% أو 98% بدون عيوب، وأن تقبل العيوب فوق هذا المعدل، ولقد أيده في هذا الخصوص رئيس شركة ماتسوشيت بقوله: " إنّه من الأفضل أن نهدف إلى حد الكمال ونخفق في تحقيقه، على أن نهدف إلى عدم الكمال ويتحقق ".<sup>1</sup>

أمّا خطواته الأربعة عشر لتحسين الجودة هي:<sup>2</sup>

1. اجعل من الواضح للجميع أنّ الإدارة العليا ملتزمة نحو إدارة الجودة وعلى نحو طويل الأمد؛
2. شكل فرقا لإدارة الجودة وبمشاركة مختلف الدوائر في المؤسسة؛
3. تعرف على مواطن الخلل وأماكن وجود المشاكل؛
4. قم بتحديد تكلفة الجودة وشرح كيف أنّ الجودة تستخدم كأداة إدارية؛
5. قم بزيادة وعي الموظفين وفهمهم لموضوع الجودة؛
6. اعمل على اتخاذ إجراءات تصحيحية لحل لمشاكل إن وجدت؛
7. قم بإنشاء برنامج لإدارة خالية من العيوب؛
8. درب المشرفين لكي يستطيعوا القيام بأدوارهم في برامج إدارة الجودة؛

<sup>1</sup> لرقط علي: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -المبررات والمتطلبات الأساسية- دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، 2009، ص: 36.

<sup>2</sup> Marcel T. Ngambi, Ayankeng Godlove Nkemkafu : Ibid, p:73

9. اعمل على التحضير ليوم مفتوح لبرنامج الإدارة الخالية من العيوب ليعرف كافة الموظفين بذلك؛
  10. شجع الموظفين وكافة فرق العمل ليضعوا أهدافا للتحسين على مستوى الأفراد وفرق العمل؛
  11. شجع الموظفين على إعلام الإدارة عن العوائق التي يواجهونها في سبيل تحقيق أهداف الجودة؛
  12. قم بالتعرف على الموظفين المشاركين؛
  13. شكل مجلسا لإدارة الجودة من أجل ضمان ديمومة الإتصال بين الموظفين والإدارة العليا؛
  14. قم بإعادة كل شيء لكي تؤكد على أنّ عملية الجودة هي عملية دائمة ومستمرة؛
4. **مساهمة أرمود فيجنبوم Armod Feigenbaum**: يرى فيجنبوم أنّ الجودة تتحقق بالآتي:
- أن يكون رضا المستهلكين الهدف الرئيس للجودة في عمل المؤسسات الإنتاجية والخدمية على هذا الأساس فإنّ الجودة من وجهة نظر فيجنبوم تتحقق بتحقيق رضا المستهلك أو المستفيد؛
  - إنّ تحقيق الأهداف يجب أن يقود نظام الجودة الشاملة؛
- أما التحكم بالجودة الشاملة من وجهة نظره فيكون باعتماد المبادئ الآتية:
1. إنّ الجودة الشاملة عملية متواصلة تبدأ بمتطلبات العملاء وتنتهي برضاهم؛
  2. إنّ الجودة الشاملة عملية تتطلب توثيق البيانات والمعلومات التي توفر رؤية واضحة لكل ما يجري وما يراد لدى جميع العاملين؛
  3. إنّ نظام الجودة نظام يتسم بالمرونة يقوم على تقديم عدد من البدائل؛<sup>1</sup>
5. **مساهمة كورو ايشيكاوا Kaoru Ishikawa**: بروفيسور في جامعة طوكيو وخبير في دوائر تحفيز الجودة لإظهار أهميّة المستهلك الداخلي، فقد اعتقد ايشيكاوا كما فعل فيجنبوم أنّه يجب توظيف مبادرات الجودة ضمن كل المستويات في المؤسسة، وقد اقترح من أجل تحقيق ذلك دوائر الجودة التي تتألف من 5 و10 موظفين لمراقبة الأداء والتحسينات.<sup>2</sup>
- يعتبر ايشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث أنّه كان أوّل من نادى بها، وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون اجتماعاتهم مع بعضهم بصفة تطوعية لمناقشة مشاكل الجودة في العمل.

<sup>1</sup> عطية محسن علي: الجودة الشاملة والمنهج، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 34.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: مرجع سبق ذكره، ص: 52

وقد نادى اشيكواوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، وقد أشار اشيكواوا إلى أهمية التدريب على الجودة مدلاً على ذلك عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ السبعينيات من القرن العشرين.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أسباب تزايد ضرورة تطبيق الجودة الشاملة في البنوك

لقد اقتصر فكر الجودة الشاملة في البداية على قطاع الصناعة والإنتاج، أما الآن فقد امتد المفهوم ليشمل قطاع الأعمال العامة والحكومية وأصبح يطبق في الإنتاج الخدمي مثلما يطبق في الإنتاج الصناعي وبالكفاءة نفسها، إذ أنّ الجودة الشاملة غدت تستخدم بفعالية في تخفيض الهدر في الوقت اللازم للإنتاج.

ونظراً للنتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسات الصناعية جراء تطبيقها لمنهج الجودة الشاملة، فقد أدت إلى تشجيع مؤسسات تقديم الخدمة ومن بينها البنوك على الأخذ بها كوسيلة من أجل إدارة وتحسين جودة خدماتها ومن تم تحقيق رضا عملائها.

فلم تكن البنوك تهتم بإدارة الجودة الشاملة حتى السبعينيات من القرن الماضي، إذ كانت تعمل في بيئة تمثل فيها الأخلاقيات المهنية ومعايير السلوك القيود الرئيسية على أنشطتها، إلا أنّ التنافس الذي بدأ يدخل بيئة العمل البنكي بشكل متزايد.<sup>2</sup> واتساع السوق البنكي العالمي يضع العديد من التحديات غير المسبوقة، كما أنّ الوعي بما يحدث من تغيرات في المعرفة تنبئ بميلاد صيرفة جديدة تمتد مجالاتها إلى مجالات أكثر اتساعاً وأكثر اعتمادية على الابتكار والتحسين والتجديد والتطوير البنكي.

ولقد أصبح العالم باتساعه شمالاً وجنوباً وشرقاً وغرباً بمثابة قرية بنكية تربطها البنوك، وتحكم تدفقات أموالها، وتغذي وتوجه حركتها بما ينشر التقدم ويحقق التنمية، إنّ هذا كله أصبح يتطلب وبإلحاح شديد وجود الجودة الشاملة كحد أدنى من مقومات التواجد والاستمرار، وهذا الأمر يتصاعد ويصبح أكثر إلحاحاً للبنوك الرائدة والقائدة وهي تواجه تحديات ومتطلبات عديدة كمنظمة التجارة الدولية وتحرير تجارة الخدمات البنكية، ومقاييس جودة الخدمات البنكية المعلنة من جانب المجتمع الأوروبي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص: 34.

<sup>2</sup> لمى فيصل اسبر: مرجع سبق ذكره، ص: 68.

<sup>3</sup> منال طه بركات: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص-ص: 43-44.

- من بين الأسباب التي تبين أهمية ضرورة تطبيق الجودة الشاملة في البنوك كذلك ما يلي:<sup>1</sup>
- ازدياد مستوى وعي العميل وثقافته وإدراكه للتمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية وتلك الخدمة الرديئة التي لا تشبع حاجاته، وهذا ما دفع للاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم؛
- ضعف الكفاءة التنظيمية؛
- ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري؛
- ازدياد حدة المنافسة وتمائل الخدمات البنكية وبالتالي السعي لرفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين من خلال تقديم خدمات تمتاز بمستوى عال من الجودة والكفاءة والفعالية؛
- الأزمات المالية الكبيرة التي أصابت الأسواق العالمية في أنحاء العالم كافة؛

### رابعاً: فوائد تطبيق الجودة الشاملة في البنوك

- يزيد الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا يعود لما حققته كثير من المؤسسات من تميز واضح في نتائجها عند تطبيقها لهذا المدخل.
- ويمكن تلخيص أهم فوائد تطبيق مدخل الجودة الشاملة في القطاع البنكي بما يلي:<sup>2</sup>
1. الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعّال مع العملاء إذ أنّ العميل سواء كان داخلياً أو خارجياً في مفهوم الجودة الشاملة هو محور العمل في البنك، حيث يهتم العملاء الخارجيين بجودة الخدمات التي تقدم لهم، في حين يعكس العملاء الداخليون (الموظفون) جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة؛
  2. إنّ تطبيق هذا المفهوم يساعد على مشاركة الموظفين وتمكينهم في البنك من خلال التوصل إلى قرارات أكثر جودة نتيجة زيادة الأفكار المقدمة من الموظفين المشاركين في العمل وصناعة الجودة، فضلاً عن تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة الموظفين الذين ساهموا في صنعها؛
  3. زيادة إنتاجية البنك نتيجة تحسين أداء الموظفين، ومن ثم أداء البنك ككل؛
  4. تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى البنك وأقسامه المختلفة؛
  5. تساعد البنك في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها؛

<sup>1</sup> لمي فيصل اسير: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 29-30.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص-ص: 30-32.

6. خفض تكاليف تقديم الخدمة البنكية بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء، وانخفاض احتمال إعادة الخدمة ثانية إلى العميل؛
7. التحسين المستمر للعمليات، خصوصا وأنّ المعطيات العالمية وظروف المنافسة المحيطة بالقطاع البنكي في تغير مستمر وسريع ويجب على البنوك أن تحدد ما هي الخدمات التي يمكن أن تضيف قيمة وتعمل على تحسينها من أجل الوصول إلى إرضاء العملاء وتحسين سمعة البنوك؛
- 8- انخفاض شكاوي العملاء من جودة الخدمات المقدمة؛
- 9- زيادة ربحية البنوك نتيجة جذب عملاء جدد لديهم الرغبة في التعامل مع البنك والحصول على خدمة ذات جودة متميزة؛
- و تبقى إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة وتطوير قدراته، فجودة الخدمة البنكية هي أساس ثقة العميل في صناعة قائمة أساسا على الثقة، وجودة الخدمة البنكية لا تأتي إلاّ نتاجا لتبني فلسفة الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: نماذج تطبيقية لخبرات بعض البنوك والمؤسسات

هناك العديد من البنوك التي كانت لها تجارب تطبيقية لمفهوم الجودة الشاملة ومنها تجربة بنك ناشيونال وستمنستر، وتجربة مؤسسة سيتيكورب، وتجربة مؤسسة أمريكيان إكسبريس، بالإضافة إلى تجربة البنك العربي في الأردن والتي تظهر من خلال ما يعرف بالشفافية في سياسات وأنظمة هذا البنك، وسنتطرق لكل هذه التجارب فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: تجربة بنك ناشيونال وستمنستر ( National Westminster Bank USA )

تعتمد خطة بنك ناشيونال وستمنستر على إتباع منهج منظم في عملية تطوير إستراتيجية الجودة للوفاء بمطالب العملاء، حيث يشمل الوعي والإدراك للجودة، والمشاركة والالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا، وعلى أعمال الإعداد والتطبيق لنظام تحسين الجودة؛ وفيما يلي المنهج المتبع من قبل بنك ناشيونال وستمنستر:

**1. الوعي والإدراك للجودة:** حيث تم تصميم شخصية كرتونية وتم تسميتها (ديرف) (DIRF)، وهو مختصر لعبارة Do It Right First إنجاز العمل بشكل صحيح أولاً، وقد تم طباعته على ملصقات إعلانية كبيرة تم تثبيتها في أماكن استراحة العاملين وفي مناطق تناول القهوة، كما تم طباعتها على

<sup>1</sup> خالد أحمد سحيمي محمد فلمبان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية وتأثيرها على التنمية الاقتصادية- دراسة تطبيقية في الأردن-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص-ص: 62-71.

حلقات المفاتيح وعلى مذكرات الكتابة بالبنك، والهدف من ذلك تنمية الإدراك والوعي لدى العاملين من خلال السعي نحو إنجاز الأعمال بشكل صحيح من أول لحظة.

**2. مشاركة الإدارة:** وقد تم إتباع مجموعة خطوات لتأكيد ومشاركة الإدارة العليا في عملية التحسين المستمر للجودة مثل جعل الجودة الرسالة الشخصية للمدير التنفيذي للبنك، وتشكيل لجنة للإشراف والتوجيه لتحسين الجودة، وطلب خطط سنوية لتحسين الجودة من كل مدير.....

**3. أعمال الإعداد والتطبيق لنظام تحسين الجودة:** حيث تتضمن الجانب التنظيمي لعملية تحسين الجودة. ويقصد به تشكيل لجنة للإشراف والمتابعة وكذلك تشكيل مجلس للجودة وكذلك تشكيل مجموعات للجودة وأخيرا تطبيق الإستراتيجيات التي يتم الموافقة عليها.

### ثانيا: تجربة مؤسسة سيتيكورب (Citicorp)

تعتبر سيتيكورب مؤسسة عالمية تخدم الاحتياجات المالية للأفراد ومنظمات الأعمال والحكومات وغيرها من البنوك والمؤسسات المالية في دول العالم. وكان هدف مؤسسة الأفراد بسيتيكورب هو وضع وتطوير معايير تحسين الخدمة للعملاء قبل هدف ربح البنك. وطبقا لذلك فقد قامت المؤسسة باستخدام مدخلا مكونا من خمسة أجزاء في كافة أعمالها حول العالم وفيما يلي وصف مبسط لتلك المداخل:

**1. إستراتيجية واضحة للخدمة:** يعتمد مدخل مؤسسة الأفراد بسيتيكورب على الأبحاث التي تمت على الشركات الكبيرة والمعروفة بسجلها المتميز في جودة الخدمة مثل: ديزني، ماكدونالدز، فيدرال إكسبريس، وغيرها من الشركات الناجحة. حيث اعتمدت هذه الشركات في جودة الخدمة على ممارسة أولويات الخدمة أي تحقيق التميز في الخدمة داخل التنظيم، ومن تم توفير أدوات كافية مثل إعطاء المعلومات والمواد والأدوات الضرورية ليتمكن الأفراد العاملين من تقديم خدمة متميزة.

**2. أولويات الخدمة:** إن من أولويات الخدمة المقدمة في سيتيكورب هي جودة الخدمة مع كل عميل، حيث قام سيتيكورب بالتوضيح بكاليفورنيا بوضع عبارة توضح المهمة الخاصة بالفرع كما يلي: " العمل على تقديم مستوى متميز من الخدمة، ينعكس على نمو الأرباح والخدمات الحالية."

**3. عملية إدارة الجودة:** لكي تنجح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب على الإدارة العليا تحديد نسبة درجة رضا العملاء عن الخدمة أو السلعة المقدمة لهم والتي يجب تحقيقها.

**4. استثمارات رئيسية في التقنية:** يعتبر تطبيق التقنية لتحقيق جودة الخدمة تحديا كبيرا لسيتيكورب وفي الوقت نفسه يوفر فرصا متجددة للمؤسسة.

5. استثمارات رئيسية في الأفراد: أي كلما يتعلق بتنمية مهارات العاملين المهنية والحرفية.

ثالثاً: تجربة مؤسسة أمريكان إكسبريس (American Express)

إنّ نقطة الارتكاز لهذه المؤسسة تدور حول وصف العناصر الأساسية في تحقيق مستويات عالية الجودة في المركز الإقليمي لأمريكان إكسبريس في مدينة فورتلو دردال في فلوريدا، حيث يقدم هذا المركز تشكيلة كبيرة من الخدمات للعملاء إلى جانب منتجات بطاقات الائتمان. ولقد تم اعتماد عدة إستراتيجيات، تتكون مما يلي:

### 1. قياس الجودة بانضباط ودقة

2. المشاركة مع فريق العمل: حيث يوجد عدد من المتخصصين في مجال تحسين الجودة، تكمن مهمتهم في مساعدة وإرشاد المديرين في علاج وتخطي أي مشاكل تواجههم.

3. تسويق وبيع الجودة: حيث تحقيق مستويات عالية الجودة يتطلب جهوداً تسويقية مستمرة، فيجب أن يكون هناك الوعي والإدراك الخاص بالجودة والبرامج التعليمية التي تنقل الرسالة بأسلوب جيّد إلى كل فرد من العاملين بالمؤسسة.

4. الجودة من خلال استخدام التقنيات الحديثة: حرصت شركة أمريكان إكسبريس على استخدام وتطبيق التقنيات الحديثة حيث كان لهذا الأثر في تحسين أداء الخدمات بالشركة ومن بين هذه التقنيات: نظم الخبرة - الذكاء الاصطناعي - الأتمتة - والتقنيات الحاسبات والاتصالات المتقدمة.

### رابعاً: تجربة البنك العربي في الأردن

تأسس البنك العربي في 1930/5/21م في مدينة القدس برأسمال (15000) جنيهاً فلسطينياً، وكان عدد المؤسسين سبعة أشخاص على رأسهم المرحوم عبد الحميد شومان الذي امتلك حوالي 95.5% من الأسهم. أمّا عن إستراتيجية البنك العربي من حيث تطبيق الجودة الشاملة فكانت تظهر من خلال الشفافية في السياسات والأنظمة، والتي تتضمن ما يلي:

1. الشفافية في السياسات البنكية: من حيث القراءة في عقد التأسيس والنظام الأساسي، كتحديد رأسمال الشركة ومسؤولية المساهمين، والقراءة في سياسات وإجراءات العمليات البنكية، كتعليمات البنك الخاصة بالجمهور، تحقيق المزيد من الشفافية في الخدمات البنكية، مثل الإعلان بشكل واضح عن الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء كشروط فتح الحسابات.

- 2. الشفافية في سياسات الموارد البشرية في البنك:** قراءة في النظام الأساسي، كمنح صلاحيات المدير العام ونائبه في تعيين المدراء ومساعدتهم وسائر الموظفين، وقراءة في نظام الموظفين في الأردن، كتحديد درجاتهم ورواتبهم وعلاواتهم.
- 3. الشفافية في التطبيق:** مثل برنامج الموظفين الجدد، وذلك من خلال تعريفهم بسياسات البنك فيما يتعلق بالموارد البشرية، وأدلة الأنظمة، كالتغييرات التي تطرأ على القوانين والأنظمة الرسمية من جهة، وتلك التي تطرأ على سياسات البنك من جهة أخرى.
- 4. الشفافية والمسؤولية:** مثل المسؤولية تجاه المساهمين، وذلك من خلال تزويد إدارة المؤسسة المساهمين بالبيانات والمعلومات التي توضح الأنشطة التي تقوم بها، والمسؤولية تجاه الموظفين، وذلك من خلال تعريف الموظف عن حقه وواجباته، والمسؤولية تجاه العملاء، كتلقي الشكاوى والاقتراحات من العملاء.

## المبحث الثاني: الأبعاد الرئيسية للجودة الشاملة

كما تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم الجودة الشاملة، تنتوع أيضا الأنواع أو المبادئ التي تقوم عليها، ويمكن إرجاع هذا التنوع إلى اختلاف بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمؤسسات التي أجريت فيها الدراسات، كما اختلف الباحثون حول عدد الأبعاد الرئيسية للجودة الشاملة، وسيتم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد أو المبادئ التي نراها بأنها الأكثر شمولية واستخداما في الواقع العملي لقطاع البنوك، وهذه الأبعاد هي: دعم والتزام الإدارة العليا البنكية بفلسفة الجودة الشاملة، التحسين المستمر في العمليات المصرفية، توفر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء، وسيتم التطرق لها بالتفصيل فيما يلي:

### المطلب الأول: التزام ودعم الإدارة العليا في البنك بفلسفة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات المصرفية

#### أولاً: إلتزام ودعم الإدارة العليا في البنك بفلسفة الجودة الشاملة

مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا هو: "ضمان الإلتزام الشخصي للمدير العام وهيكل الإدارة بالمشاركة في تنفيذ النهج المتكامل للجودة الشاملة".<sup>1</sup>

فتطبيق مفهوم الجودة الشاملة والوصول إلى النتائج الإيجابية المرجوة منها يتطلب أن يكون هناك قائد يهتم بغرس هذه الثقافة لدى العاملين، كما يعمل على توزيع المسؤوليات والمهام عليهم بوضوح، ويقوم بتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالإنجاز والمتعة والعمل وفق مبادئ الصراحة والشفافية.<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك وبما أن فلسفة الجودة الشاملة تستمد قوتها من التزام الإدارة العليا في تطبيقها في مختلف الأنشطة، فيجب أن تلعب القيادة دورا رئيسيا في المؤسسة وتكون لها رؤية مستقبلية واضحة، وتقوم بتطوير قيم مشتركة وعدالة ومبادئ أخلاقية على جميع مستويات ومرافق المؤسسة والمحافظة عليها، فضلا عن بناء الثقة والقضاء على الخوف لدى العاملين،<sup>3</sup> وإشراكهم وتحفيزهم وإزالة مصدر المشاكل الرئيسية التي يتعرضون إليها عند تأدية المهام المناطة بهم ومساعدتهم في وضع الحلول لها من أجل انجاز أعمالهم دون ضياع جهودهم ووقتهم؛ ويشير (Oline Erynes) إلى أن قيادة

<sup>1</sup> Andrei Diamandescu: **The main principles of total quality management**, Challenges of the Knowledge Society, Economics, P :673

<sup>2</sup> محمد ذيب المبيضين: مرجع سبق ذكره، ص: 33

<sup>3</sup> Rula Ali Al-Damen : **Ibid**, P :195

الجودة الشاملة الناجحة تتطلب أمرين، أولهما قيادة رمزية تساعد على رفع أهمية الجودة فوق كل الحواجز وثانيهما مشاركة فعلية من خلال اشتراك المدراء أنفسهم في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة.<sup>1</sup> وبما أنّ القيادات الإدارية تعتبر جزء من نظام إداري كبير لا يمكن أن يندرج سلوكهم بشكل منفرد عن باقي أجزاء النظام، فيجب توفر صفات قيادية لدى المسئول كالقدرة على الإتصال والتواصل والتقويم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وعلمي تمكنه من الابتكار والتغيير من أجل الحصول على مخرجات مناسبة.<sup>2</sup>

ومن خلال كل ما سبق نستنتج أنّه على الإدارة العليا أن تتخذ مجموعة من القرارات الخاصة ببرامج الجودة وأن تكون مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات.<sup>3</sup>

ولا يتوقف نجاح الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على توفير المناخ المناسب فقط بل يجب أن تكون هناك أيضا قناعة وإيمان من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بفوائد وضرورة تطبيق هذا المفهوم، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر<sup>4</sup>، وبدون دعم جوهري من الإدارة العليا لن تتعدى الجودة كونها شعارا أجوفا.

في الأخير يمكن القول أنّ التزام الإدارة البنكية بفلسفة الجودة الشاملة يمثل ترجمة فعلية لاعتماد هذه الفلسفة إذ تعد الخطوة الأولى في تحقيق التحسين المستمر للعمليات البنكية، وبناء عليه فإذا ما شعرت الإدارة البنكية بأنّها قد عملت على توفير ما يتطلبه نجاح فلسفة الجودة الشاملة فإنّها بذلك تكون قد وفرت مدخلات هذا النظام في البنك.

### ثانياً: التحسين المستمر في العمليات المصرفية

تعتبر العمليات (السياسات والإجراءات) التي تقدم الخدمة البنكية من خلالها هامة جداً وحاسمة بالنسبة للبنوك، لأنّ عملية تسليم الخدمة إلى العميل بطريقة غير جيّدة يمكن أن تقلل أو تنهي العلاقة معه لأنّ العميل الذي يطلب قرضاً من البنك لا يقيم عملية الشراء من خلال مبلغ القرض المستلم ونسبة الفائدة المدفوعة فقط، إنّما من خلال سرعة عملية المصادقة على القرض

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مؤيد الفضل: مرجع سبق ذكره، ص: 46

<sup>2</sup> محمود عبد اللطيف موسى: قياس العائد من الإستثمار في التدريب الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة، طبعة أولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص-ص: 138-139.

<sup>3</sup> موسى أحمد السعودي: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008، ص: 260

<sup>4</sup> عبد الله أحمد عبد الله الدعاس: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص-ص: 96-97.

والتفاعل مع موظفي البنك ودقة البيانات وغيرها، لهذا عند تصميم عملية تسليم الخدمة البنكية يجب الإهتمام بصورة خاصة بمفهوم العميل.

أمّا عن التحسين المستمر للعمليات المصرفية فيقصد بها "الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل البنك، ويتم ذلك من خلال قيام البنوك بمراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة، وإجراء تحسينات مستمرة في نظم العمل واستخدام الطرق الكفيلة بتقليل دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات، وإلغاء دورات العمل الضائعة، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر، أي أنّ هذا يعتمد على المنع بدلا من اكتشاف الأخطاء بعد تحققها كما هو الحال في الرقابة على الجودة التقليدية"<sup>1</sup>.

ويعد التحسين المستمر أحد أهم مبادئ الجودة الشاملة، إذ أنّ التحسين المستمر في المجالات والأنشطة المختلفة للبنك يساهم في تقديم الخدمة المميّزة للزبون وتلبية توقعاته، لذا فإنّ عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في البنك كرؤساء ومروّسين وفي كافة المستويات التنظيمية؛ هذا ومن الضروري اشتراك العملاء أيضا في التحسين المستمر من خلال تفهمهم للعمل ومشكلاته.

لقد أطلق اليابانيون على ذلك مصطلح \*Kaizen واعتبروا أنّ عملية التحسين المستمر هي التعبير العملي لفلسفة الجودة الشاملة.

ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أنّ أسلوب التحسين المستمر Kaizen لا يحدث أي تغييرات جوهرية جذرية في العمليّات، وإنّما يحدث تغييرات تعرف بأنّها تغييرات تدريجية أو إضافية أو تراكمية.

مع العلم أنّ التحسين المستمر لا يأتي من تلقاء نفسه بالمؤسسة، بل أنّ هذا الأمر يتطلب ضرورة تهيئة وتوفير المناخ الملائم بهذه المؤسسة، حيث ينبغي توفير الهياكل التنظيمية المناسبة، وكذلك إجراء التعديلات المطلوبة في الأهداف والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى استخدام فرق

<sup>1</sup> زكي أبو زيادة: مرجع سبق ذكره، ص: 886

\* **Kaizen**: ظهر هذا المفهوم للوجود في العام 1984 على يد الخبير الياباني ماساكي إماي Masaki Imai وهو مصطلح مكون من كلمتين كاي Kai وتعني التغيير وزن Zen وتعني للأفضل أو الأحسن أي التغيير للأفضل أو الأحسن، وأحيانا يتم ترجمة هذا المصطلح إلى التحسين المستمر في موقع العمل أو الحدث ولذلك تعتبر كايزن عملية التحسين عملية دائمة لا تتوقف.

للإطلاع أكثر على هذا المفهوم، راجع في ذلك:

- مدحت محمد محمود أبو النصر: الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2016، ص: 23.

- نبيل محمود الصالحي: استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، (القيادة الإدارية- إدارة الجودة- التكنولوجيا الإدارية)، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 141.

العمل\*\*، ونظم الاقتراحات ودوائر الجودة QUALITY CIRCLES، وسياسات الحوافز الفعالة المرتبطة بأنشطة التحسين والتطوير.<sup>1</sup>

يتطلب التحسين المستمر في العمليات البنكية ضرورة اهتمام الإدارة البنكية في تخطيط عمليات ذلك التحسين، إذ يشير إلى أربعة خطوات لتحسين العمليات البنكية ويطلق عليها اختصاراً بالإنجليزية PDCA، إذ هذه هي الحروف الأولى من الأربع كلمات التالية:<sup>2</sup>

**1. خطط Plan:** حيث يتم تحديد مجالات العمل التي يمكن تحسينها في البنك، وجمع البيانات اللازمة عنها، وتوثيقها من خلال تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل المختلفة ومنها (مخطط باريتو، ومخطط السبب والنتيجة، ومخطط التشتت)، ومن ثم يتم تحديد الهدف من التحسين وما يترتب عنه من كلف ومنافع للبدائل التي تحقق تلك الأهداف ويطلق على هذه الخطوة (خطة التحسينات).

**2. اعمل Do:** في هذه الخطوة يتم تنفيذ خطة التحسينات في مجالات العمل التي تم تحديدها في البنك وفقاً لبرامج موضوعة ضمن إطار زمني محدد، وجمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسينات في العمليات البنكية الخاضعة للتحسين ومراقبة تقدمها.

**3. راجع (دقق) Check:** تتضمن هذه الخطوة التحليل للبيانات التي جمعت في الخطوة (نفذ Do) للوقوف على مدى مطابقة النتائج لأهداف التحسين المرغوبة التي يتم تحديدها في الخطوة (خطط plan) وعند وجود أي خلل ينبغي إعادة تقييم خطة التحسين أو إيقاف العمل بها.

**4. نفذ Act:** تعد هذه الخطوة هي الأخيرة في خطة التحسينات في البنك، إذ أن نجاح النتائج المتحصل عليها يتطلب توثيق الطريقة الجديدة المتعلقة بالعمليات البنكية الخاضعة للتحسين لتصبح إجراءً قياسياً، أما إذا كانت النتائج غير جيدة تعاد مراجعة الخطة ويتم تكرار الخطوات السابقة.

\*\* فرق العمل: أو العمل الجماعي هو الأسلوب الجديد الذي تعتمد عليه فلسفة الجودة الشاملة، وفرق العمل هي مجاميع صغيرة من الموظفين تكون مهماتهم متممة بعضها البعض، يلتزموا بمحاسبة أنفسهم ويكونون ملتزمين بالأهداف العامة للمؤسسة التي توجه أدايتهم لتحقيقها.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 55-57

<sup>2</sup> أيمن عسكر حاوي، علاء الدين حسين حسن: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي /بصرة بفروعه الثلاثة، تاريخ الإطلاع 2015/02/15، الساعة 13:00، الموجود على:

[www.iasj.net/iasj?func=search&query=au...uiLanguage=en/ar](http://www.iasj.net/iasj?func=search&query=au...uiLanguage=en/ar)

## المطلب الثاني: توفر نظام معلومات الجودة الشاملة

أخذت معظم الكتابات في نظام المعلومات بتحديد مفهوم النظام ومفهوم المعلومات ومن تم تعريف نظام المعلومات، فالنظام من وجهة نظر المدرسة النظامية يعرف بكونه: "مجموعة نظم فرعية مترابطة فيما بينها تسمح بالعمل، واتخاذ القرارات، وتخزين المعلومات".<sup>1</sup>

وتم وصفه أيضا بأنه: "وحدة عامة تنظم العلاقات بين العناصر، الأفعال أو الأفراد".<sup>2</sup>

في حين تعرف المعلومات على أنها: "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا أو ظرفا محددا، أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة، وتبعاً لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات".<sup>3</sup> ويمكن تعريف نظام المعلومات أيضا على أنه: "مجموعة الأفراد والأجهزة والطرق المنظمة لتحقيق مجموعة وظائف معينة".<sup>4</sup>

ومنه نظام المعلومات بشكل أدق ومفصل فهو مجموعة مركبة ومبنية تعمل وفق تقنيات وإجراءات وقواعد موجهة لتحقيق امتلاك، تخزين، معالجة، ونشر المعلومات، بهدف مساعدة الأفراد والجماعات في المؤسسة في اتخاذ قرارات التسيير اعتمادا على مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والحاسوبية.

إلا أنّ الحديث عن نظام المعلومات بصورته التقليدية ليس بالجديد بل إنّ حوسبة نظام المعلومات هو الجديد، حيث ظهر الحاسب، الشبكات والبرمجيات، وغيرها كأبعاد جديدة في نظام المعلومات.

ونظرا لما توفره الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظم المعلومات المعاصرة، لذا فإنّ التفكير الجدي في بناء نظام محوسب للمعلومات بدلا من التقليدي، أصبح أمر أساسي لأسباب عدة هي<sup>5</sup>:

- السرعة: الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات تكون أسرع بكثير وخاصة بالنسبة لإسترجاع المعلومات؛

<sup>1</sup> Camille Moigne: **organisation du système d'information de gestion**, Edition Foucher, paris, 2001, p:7

<sup>2</sup> Robin Fortin :**comprendre la complexité, introduction a la méthode d'Edgar Morin**, 2édition, presses université laval ,2005, p: 36.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:43.

<sup>4</sup> Robert Reix :**systemes d 'information et management des organisation**, 5 édition , vuibert , paris , 2004, p: 3.

<sup>5</sup> أيمن أحمد إبراهيم العمري: أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص: 48.

- الدقة: يكون الحاسوب بنفس الفاعلية والدقة وبغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه؛
- توفير الجهود: الجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة؛
- كمية المعلومات: حيث أنّ حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة قياساً بالإمكانات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب، ووسائط الحفظ وغيره؛
- الخيارات المتاحة في الإسترجاع: إنّ خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل وأسرع في النظم المحوسبة؛

وحتى تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات الزبون ومتطلباته كان من الضروري تأسيس نظام معلومات للجودة باعتباره أسلوباً منظماً لجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالجودة في المؤسسة، بهدف مساعدة المديرين على اتخاذ القرار. ويعتمد نظام معلومات الجودة الشاملة على ثلاثة مكونات أساسية:

1. قاعدة البيانات: إنّ بناء قاعدة بيانات جيدة يتطلب أن يكون لدى النظام قدرة على استيعاب وتخزين كافة المعلومات والبيانات الموجودة؛
  2. المدخلات: قد تتضمن اتجاهات الزبائن إزاء المنتج، أداء الموردين، جودة المواد المشتراة، تقييم أداء الموردين، فحص ومراقبة العمليات؛
  3. المخرجات: قد تكون على شكل تقارير أو جداول أو أشكال توضيحية؛
- ومنه المعلومات التي يجري تجميعها من خلال التغذية العكسية يتم استخدامها في معرفة نتائج ومشاريع التحسينات المستمرة، وهل كانت هذه النتائج ذات آثار إيجابية أو سلبية.<sup>1</sup>
- نظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشاكل العمل بصورة فعّالة.<sup>2</sup>

فمن فوائده أيضاً لإدارة الجودة الشاملة هو تزويد الإدارة العليا عامة وقسم ضمان الجودة خاصة بالبيانات والمعلومات المرتبطة بعمليات ضبط الجودة بهدف دعم أنشطة ضمان الجودة، فهذا النظام يعد شرطاً محورياً لتطبيق برامج الجودة الشاملة بشرط اعتماده على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها للمدراء في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> سلمان زيدان: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 253-254.

<sup>2</sup> عبد الله أحمد عبد الله الدعاس: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 96-97.

ومن ناحية أخرى فإنّ نظام الجودة الشاملة أيضا له تأثير إيجابي على نجاح تطبيق نظم المعلومات حيث يعتبر منهج شامل للتغيير يسهم في توفير بيانات ومعلومات ذات جودة عالية تدعم نظم المعلومات الإدارية بما يسهم بالحصول على مخرجات بمواصفات ذات دقة عالية. يمكن القول بناء على ما سبق أنّ هناك علاقة تكامل وتبادل للمنفعة بين النظامين أي نظام المعلومات ونظام الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: التركيز على تلبية احتياجات العاملين

بما أنّ البنوك لا يمكنها أن تصل لكسب رضا عملائها الخارجيين (الزبائن) دون أن تسعى لكسب رضا عملائها الداخليين (الموظفين)، علما أنّ ذلك لا يكون إلا من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم والتي تشمل التدريب والمشاركة والتحفيز، لذلك سيركز هذا المطلب على هذه الأبعاد الثلاثة التي تحقق بواسطتها البنوك رضا العاملين لديها مما ينعكس على نجاح جهود تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

#### أولا: تدريب العاملين

العنصر البشري ثروة وهو أعلى ما تملكه المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى الزبائن لذلك تقدم إدارة الجودة أفضل طرق لتحسين وضع الأفراد في المؤسسة ففي مؤسسات الجودة كل شخص يجب أن يتعلم باستمرار، والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم وتزيد من خبراتهم، ونتيجة لهذا يتفوق الأفراد في أدائهم لوظائفهم، فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف ذلك كون أنّ تحسين العملية والمنتج ينبع أوتوماتيكيا من تحسين مقدرة العامل.<sup>1</sup>

وقد أثبتت البحوث والدراسات أنّ التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين 26% و55% من الإنتاجية، وبالتالي فإنّ أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم والتدريب.

يعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف التدريب على أنّه: " عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصلل مهاراتهم وقدراتهم

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مؤيد الفضل: مرجع سبق ذكره، ص:45

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: التدريب عن بعد، بواباتك لمستقبل أفضل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017، ص: 22.

عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنطق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة<sup>1</sup>.

كما يعرف التدريب أيضا على أنه: " عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والإحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر"<sup>2</sup>.

وقد أضحى التدريب في الوقت الحاضر نشاطا منظما اكتسب شكلا رسميا من خلال الدورات والندوات التدريبية التي تقام للعاملين داخل المنشأة أو لدى مراكز تدريب متخصصة لهذا الغرض<sup>3</sup>.

ومن أجل زيادة المشاركة من قبل الموظفين في تطبيق الجودة يجب القيام بعملية التدريب الذي سوف يشرح المبادئ الرئيسية للجودة وإزالة الغموض<sup>4</sup>.

تتمثل أهداف التدريب الخاصة بالأفراد فيما يلي<sup>5</sup>:

- تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد الذين يحتاجون إلى التدريب على كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية؛
- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد، كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل وبذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية؛
- معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي والتظلمات؛
- النمو والإرتقاء الشخصي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب وترتبط بمشاعر الثقة بالذات، والشعور بالكفاءة الذاتية، وتحسين صورة الذات؛
- تحسين المستوى الإجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة؛
- رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم وإستقرارهم النفسي، كما أن اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم؛
- الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أن يكون العمال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية والعقلية للأفراد

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، صص:12-13.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: التدريب عن بعد، بواباتك لمستقبل أفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

<sup>3</sup> باسم الحميري: التدريب الفعال، منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص: 13.

<sup>4</sup> Claude pinet: 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008 , 2<sup>e</sup> édition, afnor éditions, France, P :67.

<sup>5</sup> عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، صص:17-18.

يشتمل أبعاد التدريب وتأهيل العاملين على: "التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم والتقييم الذاتي، وإعادة تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة، وطريقة تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين".<sup>1</sup>

### ثانياً: مشاركة العاملين

يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على "مفهوم الإدارة بالمشاركة، ويشير إلى ذلك المدخل الإداري الذي يتبنى توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار".<sup>2</sup>

فجوهر نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ينبع من خلال مساهمة الأفراد العاملين فيها وهي من العناصر التي تساعد في أمرين، أولهما تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل وثانيهما تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة، كونها ستكون قريبة من مشاكل العمل.<sup>3</sup>

وهناك عدة طرق لزيادة درجة مشاركة العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، ومناقشات العاملين مع مدراءهم، واجتماعات حلقات الجودة.<sup>4</sup>

يتسع مفهوم المشاركة وتتعدد أبعادها ومجالاتها ودرجاتها، ويمكن أن تتجسد المشاركة في ثلاثة جوانب أساسية هي:<sup>5</sup>

1. مشاركة العاملين في الإدارة: ويقصد بها احتواء العاملين في القرارات الإدارية، وتختلف درجة هذا الاحتواء، فقد يتم احتواء العاملين في القرارات التي تؤثر عليهم أو تلك التي يقومون بتنفيذها، كما قد تتضمن مشاركة العاملين في القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المؤسسة ككل؛
2. مشاركة العاملين في الأرباح الصافية للمؤسسة، كحافز جماعي يزيد من انتمائهم وشعورهم بالتوحد مع مؤسساتهم؛
3. مشاركة العاملين في ملكية المؤسسة؛

<sup>1</sup> محمد زين السعدي، جبر عبد القوي السنياني، ناصر سعيد الدحياني: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاف بنك) في الجمهورية اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد، 17، العدد 16، 2017، ص: 15.

<sup>2</sup> جبلي هدى: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 77.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مؤيد الفضل: مرجع سبق ذكره، ص: 47.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 135-137.

<sup>5</sup> عبد الفتاح محمود أحمد: الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص: 64.

تتضمن أبعاد المشاركة على: إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء، وإعطائهم الفرصة لتحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق عمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المؤسسة وفقا لمعلومات وبيانات يتم جمعها بشكل علمي.<sup>1</sup>

فيما يتعلق بنظام الجودة الشاملة فإن دور الموظفين يختلف كثيرا عما هو كان في النظم التقليدية، حيث نتيجة لتطور حاجة المؤسسة إلى تحسين الأداء زادت الأهمية لمشاركة الموظفين، فتأثير الموارد البشرية في المؤسسة يعتمد على نوع المشاركة المعطاة لهم، فمشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة في عملية الإنتاج تعتبر عنصرا حيويا في الجهد المبذول لتحقيق جودة عالية.<sup>2</sup>

من ناحية العمل البنكي نستطيع القول أن بمشاركة العاملين يقصد بها منح موظفي البنك صلاحية التأكد من جودة الخدمة البنكية المقدمة للعميل، بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم خدمة يعتقدون أنها لا تفي بمعايير الجودة المطلوبة، وكذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، بحيث لا يكون ذلك حكرا فقط على مستويات الإدارة العليا بالبنك، فالعميل يحكم على أداء البنك ككل ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف وحتى مدير عام البنك، ويرجع ذلك إلى خاصية عدم قابلية الخدمة البنكية للانفصال، بمعنى أن الخدمة البنكية تتطلب حدوث تفاعل بين مقدم الخدمة (وهم موظفو البنك) ومتلقيها (العملاء).

في الأخير يمكن اعتبار مشاركة العاملين إحدى الأساليب المستخدمة في تحفيزهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يدركون مدى أهميتهم في البنك ومدى احترام الإدارة لآرائهم؛ فأثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة.

<sup>1</sup> محمد زين السعدي، جبر عبد القوي السنياني، ناصر سعيد الدحياني: مرجع سبق ذكره، ص: 15.

<sup>2</sup> O.M.HAJA MOHIDEEN, J.VIJAYAVEL: Principles of total quality management (TQM) governing automotive industries with reference to skill enhancement and capacity addition, International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management Vol.2, Issue 9, September 2014 , P : 39.

## ثالثاً: تحفيز العاملين

تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أنّ قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.<sup>1</sup>

فيجب تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار في مجالات أعمالهم وتشجيعهم على طرح وتطوير أفكارهم في هذا الصدد، مع أهمية اتخاذ الإجراءات اللازمة لسرعة تطبيق ما يتم بالموافقة عليه من أفكار واقتراحات.<sup>2</sup>

وتعرف الحوافز بأنّها: "المقابل للأداء المتميّز حيث يعتبر أنّه الأجر القادر على الوفاء بالغرض"، والمقصود من هذا أنّ الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجراً زائداً عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم.<sup>3</sup>

تشتمل أبعاد تحفيز العاملين على: مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين.<sup>4</sup>

إنّ تنوع الحوافز وتعددتها ترتبط بتعدد جهات النظر في ما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، فيمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية وفيما يأتي نستعرض هذه الأنواع:<sup>5</sup>

➤ **الحوافز المادية:** وتشمل المكافآت وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية وغيرها؛

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جميل: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 139.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، الراويط العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، 2009، ص: 79.

<sup>3</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص: 256.

<sup>4</sup> محمد أحمد الطراونة، بدرية المعتز البليبيسي: الجودة الشاملة والأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2002، ص: 19.

<sup>5</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض، المحمدية، 2014، ص: 221.

➤ **الحوافز المعنوية:** وتشمل خطابات الشكر والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز وغيرها؛

➤ **الحوافز الفردية:** تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل العام. وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة؛

➤ **الحوافز الجماعية:** توجه لإثارة دوافع روح التعاون والجماعة بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة وغيرها؛

➤ **الحوافز الإيجابية والسلبية:** فالمكافأة المادية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي، وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع أحد العاملين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه. ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي، والحرمان من الترقية، والخصم من الراتب، وغيرها؛

وهناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة

دالة التحفيز<sup>1</sup>:

➤ **القدرة:** فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلاً؛

➤ **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها؛

➤ **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً؛

<sup>1</sup> بلقايد براهيم، بوري شوقي: مرجع سبق ذكره، ص: 258

وقد ينعكس عدم استخدام المؤسسة لنظام تحفيز فعال على كافة فئات العاملين سلبا، ويعرض

المؤسسة للمخاطر التالية<sup>1</sup>:

- تدنى مستوى الأداء لدى العاملين؛
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة؛
- تراجع جودة المنتجات والخدمات؛
- زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد؛
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم؛
- إبتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتركيز النزعة المصلحية الذاتية؛
- سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون؛
- التنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين؛
- إرتفاع نسبة التغيب عن العمل، تحت ذرائع مختلفة مثلا لمرض، الظروف الإجتماعية؛
- إرتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة، حيث توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى؛
- الإبتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هروبا من بيئته ووسطه تحت ذرائع مختلفة؛
- إزدياد المطالب والشكاوى بإستمرار وفي كل وقت ومناسبة تسمح بذلك؛
- ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين والتذمر؛

### المطلب الرابع: التركيز على العملاء

تعتمد المؤسسات على عملائها لذا يجب عليهم فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق أهدافهم يحتاج إلى العمل على تجاوز توقعاتهم، ويتحقق ذلك من خلال البحث وفهم جميع الاحتياجات وتوقعات العميل من حيث المنتجات والخدمات وتاريخ التسليم والسعر...<sup>2</sup>

لذلك يركز مبدأ التركيز على العملاء على تحسين الجودة من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة، وسواء كان العميل داخليا أو خارجيا\* فإن مفهوم الجودة الشاملة يبني أساسا على التركيز على هذا العميل من خلال الأداء الصحيح لإشباع رغباته واحتياجاته.

<sup>1</sup> ليازيد وهيبة: فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة- دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان-، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013، ص-ص:116- 117.

<sup>2</sup> Rula Ali Al-Damen: Op Cit, P :195

\* حيث يقسم العملاء إلى نوعين: النوع الأول وهم العملاء الداخليين: وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد، حيث يتم النظر إلى كل منهم باعتباره موردا وعميلا في نفس الوقت، فالقسم أو الإدارة أو الفرد الذي يؤدي مهمة ما هو إلا عميل للقسم أو الإدارة أو الفرد الذي يسبقه، وهو أيضا مورد للقسم أو الإدارة أو الفرد الذي يليه، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار كل قسم أو إدارة أو فرد في المنظمة بمثابة عميل يتلقى مدخلات من مصدر سابق له، ويقدم مخرجات لمصدر يليه. النوع الثاني وهم العملاء الخارجيين: وهم الذين تركز المنظمة كافة الموارد والجهود لهم بغية تحفيزهم ودفعهم نحو شراء منتجاتها من السلع والخدمات.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإنّ مدخل الجودة الشاملة يرفض أن يتم تصميم وتشغيل نظم العمل بالمؤسسة بمعزل عن عملائها اعتماداً على رغبات الإدارة أو العاملين فيها، وإنما يقضي بأن يصبح تحقيق رغبات العملاء واحتياجاتهم المهمة الأساسية للمؤسسة، حيث تصبح الرغبات والاحتياجات المتجددة والمتغيرة للعملاء هي المحرك والدافع الأساسي لكافة الأنشطة داخل البنك. ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى حقيقة أساسية تتمثل في أنّ تحقيق رغبات العملاء يعتبر الهدف الرئيسي، والتي سوف يترتب عليها تحقيق كافة الأهداف الأخرى مثل البقاء والنمو والاستمرارية والربحية، وبالتالي فإنّه يجب تحديد معايير الأداء بناء على درجة تحقيق رغبات العملاء.<sup>1</sup> ومن المهم للغاية أن تشير وتوضح وتؤكد إدارة المؤسسة للموظفين بأنّ المهمة الرئيسية في عملهم هي إرضاء عملائها الخارجيين وأنّ هذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت قادرة على تجاوز توقعات العملاء.

لذلك يجب طرح الأسئلة الأربعة التالية:<sup>2</sup>

- كيف يتم تحديد العملاء (العملاء الداخليين والخارجيين)؟
- كيف يتم تحديد متطلبات العملاء وتوقعاتهم؟
- كيف يحاول المديرون والموظفون إرضاء العملاء؟
- ماذا يفكر العملاء في منتجات المؤسسة وخدماتها وكيف يتم جمع كل هذه المعلومات؟

أمّا على مستوى البنوك فإنّ التركيز على العميل يعني أنّ الإدارة البنكية مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل والأساليب التي تحقق رضا العميل، باعتباره مصدر ربحية البنك وسبب وجوده، وبالتالي فهو الذي يدفع أجور ومرتبوات العاملين به.

يعتمد مبدأ التركيز على العميل على المفهوم التسويقي الذي يعرف بالتوجه بالعميل وهي فلسفة تسويقية مفادها أنّ جميع السياسات والخطط التسويقية للبنوك يجب أن تكون موجّهة بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه باعتباره محور ارتكاز البنك، وبالتالي فوفقاً لافتراضات هذا التوجه فإنّ الاهتمام باحتياجات ورغبات العميل هو المدخل الحقيقي للنجاح التنظيمي.<sup>3</sup>

ويتوقف نجاح البنك أو عدم نجاحه على طبيعة علاقته مع عملائه وعلى درجة الثقة بينه وبينهم، لذلك لا بد من تحسين العلاقة مع العملاء هذه الأخيرة التي هي علاقة تبادلية، فكل طرف من

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 54-55

<sup>2</sup> Marcel T. Ngambi, Ayankeng Godlove Nkemkifu: Op Cit, p:74

<sup>3</sup> جبلي هدى: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 77.

الأطراف له حقوق وعليه واجبات تجاه الطرف الآخر، ويمكن تلخيص واجبات البنك تجاه العميل بما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ إضافة قيمة الشيكات المقدمة من العميل إلى حسابه لدى البنك، بفرض أن الشيكات قانونية وصحيحة وليس هناك ما يمنع صرفها؛
  - ✓ الاحتفاظ بسرية حسابات العملاء؛
  - ✓ الاستمرار في تقديم الخدمات المصرفية إلى العملاء؛
  - ✓ إعطاء العميل فرصة كافية لكي يقوم بإغلاق حساباته في البنك في حالة طلب البنك منه ذلك؛
  - ✓ دفع الرصيد المتوفر في الحساب الجاري للعميل عند طلبه ذلك خطياً؛
  - ✓ إبلاغ العميل فوراً في حالة وجود تزوير يتعلق بحساباته؛
  - ✓ ممارسة أقصى درجات الحيطة والحذر خاصة فيما يتعلق بدفع الشيكات أو تحصيلها؛
  - ✓ بعد التأكد من صحة وسلامة الشيك الذي يسحبه العميل، فإنّ على البنك دفع كامل قيمته (إذا توفر الرصيد)، ولا يحق للعميل أن يوقف صرفه؛
- تشتمل أبعاد التركيز على العميل على: تحديد العملاء الخارجيين والداخليين، وتحديد حاجات ورغبات العملاء، ومتابعة شكاوي العملاء وحلها، والأخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على العملاء الحاليين، والحصول على عملاء جدد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زياد رمضان، محفوظ جودة: الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 319.

<sup>2</sup> محمد زين السعدي، جبر عبد القوي السنباني، ناصر سعيد الدحياني: مرجع سبق ذكره، ص: 15.

## المبحث الثالث: المواصفات القياسية ISO 9000 وفوائدها في البنوك

تعتبر المواصفات القياسية الإيزو 9000 كمعايير تعتمد عليها المؤسسات في بناء نظام الجودة الشاملة من أجل تقديم منتجات ذات جودة مقبولة على المستوى المحلي والعالمي. وسنقوم في هذا المبحث بالتعرف على مفهوم المواصفات القياسية الإيزو 9000، وما هي فوائدها في البنوك.

### المطلب الأول: مفهوم المواصفات القياسية الإيزو 9000

قبل التطرق لمكونات سلسلة المواصفات القياسية الإيزو 9000، يجب أولاً التعرف على هذه المواصفة من خلال هذا المطلب الذي يشمل نشأتها ومختلف التعاريف الخاصة بها.

#### أولاً: نشأة المواصفات القياسية الإيزو 9000

فكرة الإيزو لم تظهر للوجود فجأة أو مرة واحدة أو لم تكن هي الفكرة الوحيدة على مسرح الوجود أو مسرح الجودة وإنما سبقتها أفكار أخرى شكلت في مجموعها فيما بعد ما يعرف بفكرة الإيزو ومن هذه الأفكار جائزة "ديمنج" حيث منحت هذه الجائزة المسماة باسم خبير الجودة "ديمنج" لأول مرة في عام 1951م حيث قدمها اتحاد علماء ومهندسي اليابان إلى الشركات التي نجحت في برامجها لتحسين الجودة.<sup>1</sup>

وخلال الحرب العالمية الثانية ونتيجة للتطور الكبير في ميدان الصناعات العسكرية وزيادة الاهتمام بإنتاج الأسلحة والمعدات الحربية، كان لا بد للتأكد من جودة هذه المنتجات وضمان خلوها من العيوب لأن ذلك يؤدي إلى كوارث وخسائر كبيرة، في هذا السياق أصدرت وزارة الدفاع الأمريكية سنة 1959م المواصفة العسكرية MIL-Q-9858\* حول برامج إدارة الجودة.<sup>2</sup>

في 1968م تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة AQAP\*\* والتي لا تزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلفاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد العال محمد: الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 9000-90014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، 2008، ص: 103.

\* (MilitaryQuality)

<sup>2</sup> مأمون السلطي وسهيل إلياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، طبعة أولى، دار الفكر المعاصرة، سوريا، دمشق، 1999، ص: 23.

\*\*AlliedQualityAssurance Publication

<sup>3</sup> علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للإيزو 9000، دار عريب للطباعة والنشر، مصر، القاهرة، 1992، ص: 91.

لم تكن أوروبا معزولة عن هذه التطورات واستجابة لذلك، قامت وزارة الدفاع البريطانية في عام 1970م بإصدار سلسلة المواصفة العسكرية DS\*\*\* نتيجة حاجتها لنظام لتأكيد جودة الأسلحة والمعدات التي تم توريدها من المجهزين، وهذه المواصفة تحمل في طياتها إجراءات للجودة ينبغي الالتزام بها وإتباعها من قبل المصممين والموردين للمعدات الحربية والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات، تشكل هذه المواصفة نسخة بريطانية محلية تتوافق مع مواصفات الحلفاء AQAP المشار إليها سابقاً.<sup>1</sup>

بعدها تم تطوير هذه المواصفة من طرف المعاد البريطاني للتقييس BSI لتصبح صالحة للتطبيق بالجوانب العسكرية والمدنية على السواء.

بدأ في نهاية السبعينات تطور اهتمام الشركات سواء الإنتاجية أو الخدمية بتحقيق التطابق مع هذه المواصفات، مما دفع بالعديد من الحكومات الأوروبية إلى توحيد وإصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل، وتمكينها من المنافسة على الصعيد الدولي، خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية الأمريكية كمنافس قوي، والتي حققت منتجاتها تفوقاً ملحوظاً في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية.<sup>2</sup>

سنة 1979م قامت الهيئة البريطانية للتقييس BSI بإصدار المواصفة البريطانية BS5750 والتي تضمنت متطلبات تأكيد الجودة للأغراض التعاقدية، وشروط تسجيل الشركات طبقاً للمواصفة، وتطوير نظام لاعتماد الجهات، وبذلك تكون الحكومة البريطانية قد وصفت الأسس لما يطلق عليه جهات الاعتماد وجهات التسجيل تلبية للطلب العالمي الذي ازداد نتيجة تعاظم حركة التجارة العالمية وتطور التبادل الدولي للسلع والخدمات وانفتاح الأسواق، والتوسع في ابتكار منتجات جديدة، وشدة تعقد متطلبات الزبون، لإزالة هاته المشكلات والتعقيدات، سعت منظمة الإيزو بطلب دعم من المعهد البريطاني للتقييس BSI إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة في مختلف المنظمات والشركات.

ففي عام 1984م قامت منظمة الإيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO /TC /176 بعضوية من 26 دولة مهمتها وضع مسودة مواصفات لإدارة وتأكيد الجودة، وتمت المصادقة عليها بالنشر النهائي عام 1987م لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت بـ: ISO 9000 والتي كانت تستند في

\*\*\* British Standards

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب علي، سنان كاظم الموسوي: إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، طبعة أولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 116.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد: مرجع سبق ذكره، ص: 128.

محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية BS5750 بشكل كبير لكنّها عكست في الوقت نفسه لمتطلبات العالمية.<sup>1</sup>

في عام 1994م تم إضافة مختلف التعديلات على المواصفة، كما تم إدخال تعديلات أخرى سنة 2000م في طبعة جديدة، كما تم مراجعة طبعة سنة 2000م لتعد وتحسن في إصدار جديد سنة 2008م وقد تم تنقيحها عام 2015.

### ثانياً: تعريف المواصفات القياسية الإيزو 9000

إنّ الجودة والإيزو وجها لعملة واحدة وبما يعني أنّ الجودة هي الإيزو بمعناها المنطق عليه في المنظمة الدولية للمقاييس أو المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.<sup>2</sup>

وتعتبر المواصفات القياسية الإيزو 9000 أهم أداة لتسهيل إنتاج المنتجات بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل دائم، حروف الإيزو ISO هي الحروف الأولى من اسم المنظمة العالمية للمواصفات The International Organization for standardization التي تأسست عام 1946م، ويقع مقرها في سويسرا. تتكون عضويتها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من 91 دولة (عضو واحد من كل دولة)، وترتبط الإيزو معاً للجنة الدولية الكهربية الفنية (IEC) وهما تعملان معاً كنظام مشترك لتسيير تطوير إجماع عالمي يفرز اتفاقيات حول معايير عالمية للجودة.<sup>3</sup>

يمكن تعريف المواصفات القياسية الإيزو 9000 كما يلي:

1- تعرف المواصفات القياسية الإيزو 9000 على أنّها: "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987م، تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أنّ منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص: 129.

<sup>2</sup> حسين عبد العال محمد: مرجع سبق ذكره، ص: 101.

\*International Electro technical Commission

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، طبعة أولى، المجلد 01، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2005، ص: 11.

<sup>4</sup> سمير محمد عبد العزيز: إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011- رؤية إقتصادية، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات-، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص: 119.

2- عرّفت المواصفات القياسية الإيزو 9000 أيضا أنّها: "توصيف لسلوك الإنسانى يشترط إتباع طرق محدّدة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكما لطريق والتصرفات لتؤكد أنّ الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا".<sup>1</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أنّ المواصفات القياسية ISO9000 هي جملة من المواصفات التي تتكون من مجموعة من المتطلبات والإرشادات الضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات، تهدف إلى تقديم منتجات تطابق متطلبات محدّدة، فهي لا ترتبط فقط بالمواصفات الخاصة بالسلع والخدمات، وإنّما تعتبر أيضا كنظام للرقابة على الجودة من خلال المعايير المحدّدة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليان.

## المطلب الثاني: مكونات سلسلة الإيزو 9000

في هذا المطلب سيتم تقديم مكونات سلسلة الإيزو 9000 المتمثلة في: ISO 9000:1994، ISO 9000:2000، ISO 9000:2008، ISO 9001:2015، حيث تعتبر هذه الأخيرة الطبعة الخامسة بدل الطبعة الرابعة ISO 9001:2008، في الأخير سيتم الإشارة إلى ISO 9004:2018 والذي جاء معدّلا لـ ISO 9004:2009.

### أولاً: سلسلة مواصفات " ISO 9000 :1994 "

تتمثل في المواصفات التالية:

ISO 9000: وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في إختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.<sup>2</sup>  
 ISO 9001: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم والتطوير، الإنتاج والتركييب، الفحص والإختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO9000 تحتوي هذه المواصفة على 21 عنصر تعطي احتياجات نظام جودة فعّال.<sup>3</sup>  
 ISO 9002: تطلب هذه المواصفة في المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في ISO 9001، ما عدا نشاط التصميم أي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع، تتضمن 18 عنصر.

<sup>1</sup> حيدر أمين طرابيشي: المرشد إلى طريق iso 9000 وتطبيقاته، طبعة أولى، دار السلام للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1999، ص:31.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

<sup>3</sup> علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 93.

ISO 9003: هي مواصفة لنظام الجودة في الإنتاج والتركيب وهي أقل السلسلة شمولاً وتعطي 12 عنصراً فقط وهي لا تعتبر نظاماً للرقابة على الجودة وإنما تتضمن فقط متطلبات عملية اكتشاف المشاكل والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

ISO 9004: عبارة عن الخطوط الإرشادية والموجهة بنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة يتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسسات للحصول على ISO 9001 و ISO 9002.<sup>1</sup>

### ثانياً: سلسلة مواصفات "ISO 9000:2000"

تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003، في معيار واحد ISO 9001 وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتغال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.<sup>2</sup>

في ما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO2000:9000):<sup>3</sup>

ISO 9000: هو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

ISO 9001: هو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أنّ هذا المعيار يقيم من خلال المراجعة الخارجية.

ISO 9004: ويطلق عليه: "إرشادات تحسين الأداء"، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أداءها. يهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة. هو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001 إذ يشكل معه ثنائياً، معيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001 ومع العلم أنّ هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي.

ISO10011: يتضمن إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة ومعايير تأهيل الجودة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 56.

<sup>2</sup> حيدر أمين طرابيشي، مرجع سبق ذكره، ص: 185.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، طبعة أولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 353.

## ثالثاً: سلسلة المواصفات " ISO 9000:2008 "

تعتبر هذه السلسلة المحدثة، أصدرت سنة 2008، حيث تم في هذه السلسلة الإعتماد على سلسلة المواصفات (ISO 9000:2000) من خلال دمج معايير ISO 9001 و ISO 9002 و ISO 9003 في معيار واحد وهو ISO 9001، من أجل التغلب على المعوقات والمشاكل التي تصيب المؤسسات عند الإختيار بين هذه المعايير. معيار ISO 19011 مكمل للمعيار ISO 10011 ظهر في سنة 2002 ويقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة ولنظام الإدارة البيئية.

من المواصفات التي يمكن إضافتها إلى القائمة ما يلي:<sup>1</sup>

- ISO 10012 وينقسم إلى جزئين: الجزء 1 يخص نظام جودة القياس البعدي لأجهزة القياس، والجزء 2 لتأكيد الجودة.
- ISO 10013 يمثل إرشادات لتحضير وإعداد دليل الجودة.
- ISO 10014 وهي إرشادات لاقتصاديات إدارة الجودة.
- ISO 10015 إرشادات للتعليم والتدريب المستمرين.
- ISO 10016 إرشادات لوثائق الجودة.

## رابعاً: المواصفة القياسية "ISO 9001: 2015" (الطبعة الجديدة من ISO 9001: 2008)

في الواقع هناك أكثر من مليون شركة ومؤسسة في أكثر من 170 دولة تطبق ISO 9001: 2015، وتعتمد هذه المواصفة القياسية على عدد من مبادئ إدارة الجودة، بما في ذلك التركيز القوي على العملاء والتحفيز والتزام الإدارة والتحسين المستمر.

ويعتبر ISO 9001: 2015 الطبعة الخامسة والتي تلغي الطبعة الرابعة (ISO 9001: 2008) وتحل محلها، وقد تم تنقيحها تقنياً، من خلال اعتماد هيكل منقح وتكييف مبادئ إدارة الجودة المنقحة.

وتحتوي هذه النسخة المصححة من ISO 9001: 2015 على تغييرات تحريرية فقط.

ومن الأسباب التي أدت إلى الإصدار الجديد ISO 9001: 2015 ما يلي:<sup>2</sup>

- المراجعة الدورية كل خمس سنوات؛
- ضمان استمرار الملائمة والتطبيق؛

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص: 35.

<sup>2</sup> التغييرات في الإصدار الخامس من مواصفة أيزو 9001 وكيفية التعامل معها: تاريخ الإطلاع: 2018/07/14، على الساعة 14.15، الموجود على:

<https://www.sqc.org.sa/sqcdocs/mos%202014/9001.pdf>

- وضع هيكلية موحدة للمواصفات؛
- ضمان التوافق مع النظم الإدارية الأخرى؛
- التوافق مع التقنيات الحديثة للتوثيق؛
- تعزيز قدرة المؤسسات لإرضاء عملائها؛
- زيادة متطلبات الجهات المهتمة (ذات العلاقة)؛

يمكن القول أنّ لم يحدث تغييرا كبيرا في المواصفة 2015: 9001 وأنّ ما حصل من تغيير إنّما هو أمر شكلي تم فيه تغيير البنود من 8 بنود إلى 10 بنود، وأيضا بروز عدة مصطلحات جديدة والتركيز عليها، واختفاء بعض المصطلحات والمفاهيم من الإصدار القديم إيزو 9001: 2008.

فالمصطلحات والمفاهيم التي ظهرت في الإصدار الجديد ISO 9001: 2015 هي:

- مصطلح معلومات موثقة بديلا عن الوثائق والسجلات
- مصطلح مزود خارجي External Provider بدلا من مورّد Supplier .
- مصطلح قابلية التطبيق Applicability بدلا من الاستثناء Exclusion .
- أما المصطلحات التي اختفت من المواصفة الجديدة ISO 9001: 2015 هي:
- دليل الجودة.
- ممثل الإدارة.<sup>1</sup>

وهذه التغييرات التي تمت على الهيكل والمصطلحات لا يترتب عليها الحاجة لإحداث تغييرات في وثائق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

الجدول التالي يوضح الاختلافات الجوهرية في المصطلحات بين ISO 9001: 2008 و

و ISO 9001: 2015 :

<sup>1</sup> المواصفة-الدولية-إيزو-9001-2015: تاريخ الإطلاع 2018/07/14، على الساعة 14:30، الموجود على: <http://www.iso-tec.com>

الجدول رقم (1-2): الإختلافات الجوهرية في المصطلحات بين ISO 9001: 2008 و ISO 9001: 2015

| ISO 9001: 2015                               | ISO 9001: 2008        |
|--|-----------------------|
| Products & Services                          | منتجات                |
| منتجات وخدمات                                | Products              |
| غير مستخدمة                                  | Exclusions            |
| استثناءات                                    | Exclusions            |
| Documented Information                       | توثيق-سجلات           |
| معلومات موثقة                                | Documentation-Records |
| بيئة تشغيل العمليات                          | بيئة العمل            |
| Environment for the operation of processes   | Environment Work      |
| المنتجات والخدمات الموردة من الخارج (خارجيا) | المنتج المشتري        |
| Externally provided products and service     | Purchased Product     |
| مقدم خدمة خارجي-مورد خارجي                   | مورد                  |
| Supplier                                     | Supplier              |
| External Provided                            | Supplier              |

Source: bot.gov.krd/sites/default/files/.../ISO%209001-2015%20Arabic%20%281%29.pdf

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا توجد أي حاجة لإستبدال المصطلحات المستخدمة في المؤسسة بمصطلحات مستخدمة في هذه المواصفة لتحديد متطلبات نظام إدارة الجودة. يمكن للمؤسسات اختيار المصطلحات المناسبة لعملياتها (على سبيل المثال: استخدام سجلات ووثائق وبروتوكولات... إلخ، بدلا من معلومات موثقة أو مورد أو شريك... إلخ بدلا من مورد خارجي أو مقدم خدمة خارجي).

من بين الإصدارات الجديدة أيضا ISO 9004: 2018 وهي الطبعة الجديدة من The Organization for standardization نشرت في 20 أبريل 2018، نشرت ISO 9004: 2009 في 20 أبريل 2018، نشرت ISO 9004: 2018 International، حيث استبدل ISO 9004:2009 بـ ISO 9004: 2018 ومن التغييرات الرئيسية مقارنة بالإصدار السابق هي كما يلي:

- التوافق مع مفاهيم ومصطلحات ISO 9000: 2015 و ISO 9001: 2015 ؛
- التركيز على مفهوم "جودة المؤسسة"؛
- التركيز على مفهوم "هوية المؤسسة"؛

غالبا ما يشار إلى التكنولوجيات الحديثة والتقلبات الاقتصادية والمنافسة والفشل في التنبؤ وعدم التحضير بشكل ملائم للتحديات المستقبلية كأسباب للوفاة المبكرة للمؤسسات، لذلك تم تقديم ISO 9004: 2018 والتي تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح المستمر. كما تساعد على تحديد

وموازنة احتياجات وتوقعات عملائها مع احتياجات الأطراف المعنية الأخرى في بيئة أعمال دائمة التغير والتطور<sup>1</sup>.

فوقرت المواصفة القياسية 2018: ISO 9004 إرشادات لتحسين قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء المستدام تتوافق هذه الإرشادات مع مبادئ إدارة الجودة المنصوص عليها في ISO 9000: 2015؛ وينطبق ISO 9004: 2018 على أي مؤسسة، بغض النظر عن حجمها ونوعها ونشاطها<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق ذكره، نستنتج أنّ سلسلة مواصفات الإيزو 9000 تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنّها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9000، وكلّها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين.

### المطلب الثالث: فوائد تطبيق ISO 9000 في القطاع البنكي

أصبحت الإيزو 9000 ذات أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأنّ المصدرين اكتشفوا بأنّ التوافق معها وإن لم يكن ملزماً إلا أنّه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية.

ويوفر الحصول على الإيزو 9000 منافع متزايدة في السوق الدولي ويزيد صورة الجودة أيضاً للشركة مع زيادة في الإنتاجية والربحية يتبعها انخفاض في شكاوي الزبائن<sup>3</sup>.

وعموماً من الفوائد التي تعود عن تطبيق المواصفات والمقاييس العالمية (إيزو 9000) هي:

1. العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية مما يمكن هذه التنظيمات من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم؛
2. تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية؛

<sup>1</sup> <https://antariconsulting.wordpress.com/2018/04/20/iso-9004-overview-april-2018> تاريخ الإطلاع

2018/07/01، الساعة 18:15.

<sup>2</sup> <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html> تاريخ الإطلاع: 2018/07/14، الساعة 14:00.

<sup>3</sup> محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة: إدارة الجودة الشاملة - كيف تطور مشروعك ومنتجك، طبعة أولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2017، ص: 86.

3. تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي؛
  4. تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية؛
  5. فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع؛<sup>1</sup>
  6. تحقيق الإستقرار والثبات للمؤسسة والثقة بسلعها؛
  7. تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة؛
  8. توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي؛
  9. إتاحة الفرص الواسعة أمام الأنشطة التجارية والتسويقية لدخول الأسواق العالمية بكفاءة عالية؛
  10. تحقيق الإنخفاض المستمر بالتكاليف المتعلقة بالجودة؛<sup>2</sup>
- أما عن أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000 في القطاع البنكي، تكمن في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة والوصول إلى قلب العميل، إضافة إلى أنّ هناك فوائد عدة يمكن تحقيقها من خلال الحصول على هذه الشهادة وأبرزها:<sup>3</sup>
1. زيادة القدرة التنافسية للبنك؛
  2. تساعد على رفع مستوى إدارة البنك، وتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة؛
  3. تحسين مستوى العلاقة بالعملاء إذ أنّ حصول البنك على شهادة الإيزو 9000 يزيد من ثقة العملاء بجودة العمليات والخدمات المقدمة في البنك؛
  4. تمكين البنك من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي؛
  5. تحفيز موظفي البنك على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم للمساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق؛
  6. ثبات الجودة وتحسينها في البنك، بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر، وبالتالي زيادة في الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج، وتقليل نسبة الأخطاء؛
  7. اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية بجودة خدمات البنك وهو ما يمثل دعما له للدخول إلى السوق الاقتصادية العالمية؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 148.

<sup>2</sup> علاء فرح الطاهر: إدارة المواد والجودة الشاملة MATERIALS AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT، طبعة أولى، دار الزايرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص: 147

<sup>3</sup> لمى فيصل اسبر: مرجع سبق ذكره، ص: 69

8. توفر نظام موثوق يمكن من الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفعالية، وتحديد وحذف الإجراءات الزائدة؛

9. تساعد العميل في مراقبة وقياس مدى الكفاءة والفعالية للخدمات المقدمة من قبل البنك؛

### خلاصة الفصل:

إنطلاقاً من كل ما سبق ذكره نستطيع القول أنّ الجودة الشاملة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية، والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين وقد بدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات وأهمّها البنوك.

كما أنّ الرفع والتحسين من أداء الموارد البشرية هي أولى المشاكل التي تم إيجاد الحل لها من خلال تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الثالث من الجانب النظري حيث سنتناول كيف يمكن للجودة الشاملة بأبعادها التي ذكرناها في هذا الفصل أن تؤثر على أداء الموارد البشرية، ولكن قبل التطرق لذلك يجب أولاً أن نتعرف على مفهوم أداء العاملين أو ما يعرف أيضاً بالأداء البشري وهذا ما سنراه في الفصل الموالي وهو الفصل الثاني من الجانب النظري.

# الفصل الثاني: أداء الأفراد العاملين في البنوك

**تمهيد:**

حظي موضوع الأداء ودراسته باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسات بما فيها البنوك يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، فالبنوك تستمد قوتها من الموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار لما تملكه من معارف ومهارات وقدرات خاصة جعلت من أدائها المساهم المباشر في الأداء الكلي لها، ولذلك تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه وتحسينه.

ونظرا للأهمية المتزايدة للأداء البشري (أداء العاملين) سنحاول التعرف عليه أكثر في هذا

الفصل من خلال ثلاثة مباحث كانت عناوينها كالتالي:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي لأداء العاملين؛

**المبحث الثاني:** تقييم أداء العاملين؛

**المبحث الثالث:** تحسين أداء العاملين؛

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

لقي أداء الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أنّ الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة وإعطاء العناية اللازمة يصل بها إلى أسمى أهدافها، ومنه يهدف هذا المبحث إلى التعرّف على مفهوم الأداء لدى الأفراد العاملين من حيث تعريفه وأهميته ومختلف المفاهيم الخاصة به كمحدداته ومعاييرها.

### المطلب الأول: أساسيات حول أداء الأفراد العاملين

تحسين أداء الموارد البشرية أو ما يطلق عليه أيضا أداء العاملين أو الأداء البشري من أهم واجبات الإدارة التي تركز في البحث على محاولة التعرّف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدّده وتؤثر فيه سعيا لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه بغية تحقيق الأداء المطلوب، وانطلاقا من ذلك سنتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء لدى الموارد البشرية ومحدداته، وكل الجوانب المتعلقة بإدارته.

#### أولاً: مفهوم أداء العاملين

على صعيد الفكر الإداري ظهرت مدارس واتجاهات وحركات عديدة كان الأداء وتحسينه محورا رئيسيا من محاور اهتمامها، ومن هذه المدارس والاتجاهات والحركات نذكر على سبيل المثال: مدرسة العلاقات الإنسانية، وحركة الإدارة بالأهداف والنتائج، ومدرسة الإدارة بالمشاركة، وحركة التطوير التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، ومدرسة إدارة الجودة الشاملة،.....<sup>1</sup>

فلقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء البشري نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأنّ نجاح أيّ مؤسسة بصفة عامة أو بنكية بصفة خاصة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.<sup>2</sup>

فالعاملون بأيّ بنك يقومون بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات وظيفية لتحقيق هدف أو أهداف وفقا لأساليب إجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات البنك عليها. ويحدّد أداء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للبنك، وقدرتهم على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، ومن

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، طبعة أولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص: 73.

<sup>2</sup> العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة المحلية الحكومية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10، 2012، ص-ص: 322-323.

ثم فإن أداء العاملين وتقييمه يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدرا كبيرا من الإهتمام في كافة المؤسسات.<sup>1</sup>

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى البنوك إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها البنوك عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك البنوك.

والجدير بالذكر أن هناك العديد من الأوصاف والمصطلحات المرتبطة بالأداء البشري (أداء العاملين) منها: تكنولوجيا الأداء البشري، هندسة الأداء، تحسين الأداء البشري، استشارات الأداء.<sup>2</sup>

### ثانيا: تعريف أداء العاملين

من الناحية اللغوية تعني إعطاء كلفة الشكل لشيء ما، كما تعني إنجاز العمل أو " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه " <sup>3</sup>.

أما اصطلاحا يمكن إعطاء عدة تعاريف للأداء هي:

1. يعرف الأداء على أنه: " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ارتبطت وظيفته بها " <sup>4</sup>. هذا التعريف يعني بالأداء النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.
2. عرف الأداء الوظيفي أيضا على أنه: " حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها. " <sup>5</sup> هذا التعريف اعتبر الأداء عبارة عن نتائج كذلك كما التعريف الأول ولكنه خص بها فقط النتائج الإيجابية.
3. يشير الأداء: " إلى الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وهو أيضا المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه " <sup>6</sup>. تم تحديد الأداء في هذا التعريف في كمية وجودة العمل المنجز من قبل الفرد.

<sup>1</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص: 43.

<sup>2</sup>William J. Rothwell, Carolyn K. Hohne, Stephen B. King: **human performance improvement (building practitioner competence)**, second Edition, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, USA, 2007, , p:08

<sup>3</sup> عبد الملك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص: 86.

<sup>4</sup> عبد الكريم بن رزوق: الأداء الوظيفي، تاريخ الإطلاع 2016/01/15، على الساعة 19.38، الموجود على:

<http://www.oujdacity.net/national-article-61706-html>

<sup>5</sup> المعطي سليمان أبو الرب، محمد فالح عبد الله: العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء، دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32، 2014، ص: 131

<sup>6</sup> عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 13.

4. عرّف كل من يتس وهولتون ( Bates And Holton 1995 ) الأداء على أنه: " مفهوم متعدد الأبعاد يتم قياسه وفقا لعوامل متعددة وأنّ إجراءات قياسه تختلف وفقا لطبيعة الأداء نفسه".<sup>1</sup> عرّف هنا الأداء من حيث ضرورة قياسه لأنه يعني الحصول على حقائق وبيانات محدّدة من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.

5. ويمثل الأداء: " مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليه وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة".<sup>2</sup> في هذا التعريف تم اعتبار الأداء سلوك يظهر من خلال قيام العاملين بوظائفهم.

6. فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء: " فعرّف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرّف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرّف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج معا، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معا".<sup>3</sup> هذا التعريف بيّن لنا الفرق الموجود بين كل من السلوك والإنجاز والأداء فهم ليس كما يعتقد البعض بأنهم عبارة عن مفاهيم لها معنى واحد فخلص هذا التعريف إلى نتيجة مفادها أنّ الأداء تفاعل بين السلوك والإنجاز.

7. هناك من عرّف الأداء بتصنيفه إلى: " أداء فني يتمثل في القدرة على الإنجاز الفني السليم للمهمة أو المهام المطلوبة وفق المعايير المحددة للجودة والوقت والتكلفة. والأداء الإجتماعي ممثلا في القدرة على التفاعل المنسجم مع الآخرين كأعضاء في فريق العمل أو بيئة العمل بشكل عام. وإذا لم يمكن تعريف وتحديد الأداء فإنّ عملية قياسه ستكون صعبة أولا وغير دقيقة وغير صادقة وغير موضوعية، وهذا يؤدي إلى صعوبة في إدارة هذا الأداء".<sup>4</sup> من خلال هذا التعريف يظهر لنا الأداء من جانبيين هما الأداء الفني والأداء الإجتماعي، ولا بد من تعريف الأداء لجعل عملية القياس عملية سهلة.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 74.

<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد: مرجع سبق ذكره، ص: 43

<sup>3</sup> أحمد السيد كردي: تاريخ الإطلاع 2016/03/29، على الساعة 13:00، الموجود على:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>

<sup>4</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص: 73.

8. ويمكن تعريف أداء الأفراد انطلاقاً من كونه عبارة عن: " محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة، الأداء = القدرة × الرغبة × البيئة".<sup>1</sup> علماً أنّ القدرة تتمثل في قدرة الفرد على القيام بعمله، ويعتمد ذلك على: التعليم، التدريب، الخبرات، في حين تمثل الرغبة رغبة الفرد في القيام بعمله، ويعتمد ذلك على: دوافع العمل، حوافز العمل، بينما تمثل البيئة مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء.

في الأخير وانطلاقاً مما سبق يمكن وصف الأداء على أنه سلوك يحدث نتيجة ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته، وهو القدرة على تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات ذات مواصفات ومعدلات أداء محددة وفقاً لنظرية النظم. والأداء أيضاً هو: ما يقوم به الفرد من أعمال وما يتخذه من قرارات أثناء ممارسته لوظيفته الإدارية من خلال القيام بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وما سيتبعه من تحفيز وتنمية إدارية لإنجاز متطلبات الوظيفة الإدارية.

### ثالثاً: محددات أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، فالأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أنّ هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمّال، وتختلف أيضاً من مؤسسة إلى أخرى، كما أنّ العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

ويلخص نموذج بورتر ولولر (Porter & Lawler) محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية:<sup>2</sup>

- **الجهد المبذول:** وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وتصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 74-75.

<sup>2</sup> عبد الكريم بن رزوق: الأداء الوظيفي، تاريخ الإطلاع 2016/01/15، على الساعة 19:38، الموجود على:

<http://www.oujdacity.net/national-article-61706-html>

ومنه يمكن صياغة معادلة الأداء في المعادلة التالية:

" محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور "

في حين هناك من يرى أنّ الأداء الفعّال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة وأبرزها هنا ما يلي:<sup>1</sup>

- **كفايات الموظف:** ونعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه.
  - **متطلبات العمل (الوظيفة):** ونعني بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
  - **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية. ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الإستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
- الأداء الفعّال في النهاية لا تحدده فقط كفايات الموظف بل تتفاعل معه متطلبات الوظيفة وبيئة التنظيم. ويمكن وضع ذلك كله في المعادلة التالية:

" الأداء الفعّال لأي موظف = كفايات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم."

ويميّز بعض الباحثين أنّ أداء العاملين يعتمد على القدرة (المهارات والمعارف) التي يمتلكونها والرغبة (الدافعية) في أداء عملهم علاوة على توفير ظروف العمل المناسبة لهم.<sup>2</sup>

**فالمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أنّ تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإنّ تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.**

ومنه فالأداء الإنساني (البشري) لأيّ موظف هو في الواقع محصلة لدافعية (رغبة) ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل. ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لاتجاهاته في موقف معين، وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 305.

<sup>2</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان الأردن، 2001، ص: 119

ونستطيع أن نضع ما سبق قوله في معادلات على الشكل التالي:<sup>1</sup>

الأداء الإنساني (البشري) = الدافعية (الرغبة) × القدرة × بيئة العمل.

الدافعية (الرغبة) = الإتجاهات والقيم × المواقف (رغبة الفرد في القيام بعمله ويعتمد ذلك على: دوافع العمل، حوافز العمل).

القدرة = المعارف × المهارات (قدرة الفرد على أداء عمله، ويعتمد ذلك على: التعليم، التدريب، الخبرات)

بيئة العمل = مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء (ملاحم مادية مثل الإضاءة، التهوية، التجهيزات...)

الأداء التنظيمي = الأداء الإنساني × الموارد والقيود.

إنّ المسؤول في إدارة الموارد البشرية إذا لاحظ أداء منخفضاً لموظف يكون السبب في ذلك ضعف دافعيته أو تدني مستوى قدراته. ومن ثم يجب أن تكون لديه القدرة على تشخيص العامل أو العوامل المسببة ليضع العلاج المناسب، وكل هذا سيتم توضيحه في المبحث الثالث من هذا الفصل.

## المطلب الثاني: معايير أداء العاملين

لمعايير الأداء أهمية على سلوك العاملين فعلى أساسها يتم قياس إنجازاتهم في المؤسسة، فتقييم الأداء لن يكون ناجحاً دون وجود تعريف جيد لتلك المعايير.

### أولاً: تعريف معايير أداء العاملين

ورد عند التحدث عن شروط الأداء شرط ضبط المهمة، وهي تعني المتابعة للتأكد من صحة التنفيذ. والمتابعة جزء من تقييم ما تم تنفيذه أثناء العمل، وإكتشاف الفجوات بقصد إجراء ما يلزم من تعديل في أي مرحلة، وليس انتظار انتهاء المهمة؛ إنّ المتابعة بهذه الصورة تتطلب إجراء عملية مقارنة والمقارنة تعني أن يكون هناك طرفان يقارن أحدهما بالآخر.

وعند القيام بتنفيذ واجب ما ومراعاة موضوع ضبط المهمة، يتم تحديد معايير للقياس والمقارنة ندعوها معايير الأداء، حيث يتم مقارنتها مع الشروط المطلوبة والمشابهة، والتي حققت نتائج إيجابية

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

في أداء مهمة سابقة بنفس المواصفات والظروف. ومن الأهمية التعرف على معايير الأداء والرجوع إليها بقصد تجنب حدوث مشكلة في الأداء.<sup>1</sup>

ومعايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف، ولكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير.

ويقصد بمعايير الأداء: " الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول."<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها: " أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة."<sup>3</sup>

ويهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تدبب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور.

وإنّ لمعايير الأداء أهمية في تقرير نجاح أو فشل برامج التدريب، فكما قال Fred: " إنّ فعالية ودقة معايير الأداء هي شرط ضروري لقياس الأداء، وقياس الأداء هو شرط ضروري لنجاح برامج تنمية الأداء وتحسينه."<sup>4</sup>

ونحن لا نتوقع من الأفراد العاملين في البنوك إنتاج خدمة ما فقط، ولكننا نتوقع منهم إنتاج كمية معينة، ضمن وقت محدّد، وبمواصفات معينة ومستوى معين من الجودة وتحقيق مستوى رضا معين للعملاء.

## ثانياً: أنواع معايير أداء العاملين

تتخصر أهمّ المعايير فيما يلي:

**1. المعايير الكمية:** بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محدّدة، أي أنّها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء ويسمى هذا المعيار (المعدّل أو المعيار الزمني للإنتاج).<sup>5</sup>

والمعايير الكمية تعتبر حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعدها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأنّ ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سبق ذكره، ص: 113.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

<sup>3</sup> عاطف جابر طه: نظم المعلومات للموارد البشرية Information Systems for Human Resources، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، القاهرة، 2014، ص: 147.

<sup>4</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سبق ذكره، ص: 114.

<sup>5</sup> عاطف جابر طه: مرجع سبق ذكره، ص: 148.

واللامبالاة، لذلك يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.<sup>1</sup>

والمعايير الكمية أيضا هي التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل دوران العمل، الحوادث، الغياب، وتتميز المعايير الكمية بأنها محدّدة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة.<sup>2</sup>

**2. الجودة:** وهي عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معيّن من حيث الإتقان والتميز في وقت معيّن.<sup>3</sup>

**3. الزمن:** وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معيّن.<sup>4</sup>

**4. الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرّح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فالبرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليّات الإبتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الإتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.<sup>5</sup>

### ثالثا: ضوابط معايير أداء العاملين المتميز

يجب أن توضع معايير للأداء يتم المحاسبة بناء عليها، طبقا للضوابط التالية:

1. وضع المعايير عند مستويات مناسبة: والمستوى المناسب هو الممكن الوصول إليه في ضوء الظروف المتاحة، فإذا كان معيار العمل في صورة منخفضة ترتب على ذلك ضياع وفقد بعض الموارد الأساسية والمادية، وإذا وضع مستوى الأداء أعلى من اللازم فإنه يؤدي إلى الأخطاء وإحباط العاملين؛

<sup>1</sup> شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة " بومرداس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص: 73

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2015 / 2014، ص: 16

<sup>3</sup>، <sup>4</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

<sup>5</sup> شامي صليحة: مرجع سبق ذكره، ص: 73

2. اختيار عدد مقبول من المعايير: قد يترتب على وجود عدد كبير من المعايير ضياع وقت المديرين وخلق نوع من المقاومة لديهم، حيث سيتطلب ذلك عملاً إضافياً ومزيداً من التقارير والتفتيش والأعمال الروتينية التي تعوق مباشرتهم لوظائفهم الأخرى الهامة؛
3. تعديل المعايير عند الحاجة: يجب تعديل معايير أداء معظم الأنشطة بصفة دورية، عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية؛<sup>1</sup>
4. يجب أن تعكس المعايير التي تقيّم بنية وتكوين الأداء وخلصته ومحصلته، جودة نتائج السلوك المعبّرة عن الأداء في مهمة ما؛
5. يجب أن ينظر إلى معايير الأداء وتفهم من قبل المعنيين بها، على أنّها فعّالة وصحيحة ودقيقة وواقعية ولهم القدرة على التأثير عليها، لأنّ عكس ذلك قد يجعل المعنيين بالتقييم يرفضون نتائجها، وقد يحاولون التصدي لهذه المعايير ومحاولة إثبات فشلها، كما أنّ اشتراكهم بصياغتها سيضمن تعاونهم في استخدامها؛
6. يجب أن تتسجم معايير الأداء لجزء من الأداء مع المعايير الأخرى المرتبطة بها: حيث أنّ فعاليات الأداء موجودة على جميع المستويات في المؤسسة، على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المؤسسة ككل، لذلك يجب أن يكون هناك انسجام بين هذه المعايير في جميع المستويات المؤسسة؛<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: إدارة الأداء

إنّ مفهوم إدارة الأداء يعتبر مفهوماً حديثاً يهدف إلى تنفيذ وإنجاز الأهداف على مستوى الأشخاص ومستوى المؤسسة ككل طبقاً للمعايير والمقاييس المحددة سلفاً. وفي هذا المطلب سيتم تناول تعريف إدارة الأداء ودراسة عناصر هذه الإدارة بالإضافة إلى أساليب إدارة الأداء الحديثة.

#### أولاً: تعريف إدارة الأداء وأهدافها

**1. تعريف إدارة الأداء:** إدارة الأداء مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد الفرد القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء. كذلك يتضمن مدخل

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 17-18

<sup>2</sup> فيصل عبد الرؤوف النحلة: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 116-118.

إدارة الأداء المراقبة الفعّالة للأداء وتقييمه وتشخيص أسباب انحرافه عن المعدلات والمستويات المستهدفة. ووضع برامج العلاج بتطوير عناصر الأداء المتسببة في ذلك الانحراف.

وإدارة الأداء مفهوم انتشر وبسرعة وعلى نطاق واسع في مجال الموارد البشرية ويرتبط بصفة أساسية بمراجعة وإدارة أداء الأفراد، وهناك العديد من التعاريف التي تتعلق بإدارة الأداء وهي:

1. يعرف Cripe إدارة الأداء على أنها: " العملية المنظمة لتحسين الأداء البشري والمحافظة عليه في كافة أنحاء المؤسسة. وهي عبارة عن منهج متكامل ومتعدد الأوجه يشمل تطوير الجدارات وتقييمها، وملاحظة الأداء، والتغذية الراجعة، والتدريب، وتطوير العاملين، وتقييم الأداء، والمزايا والمكافآت ".<sup>1</sup>

2. كما يرى ديزلر أيضا أنّ إدارة الأداء هي: " العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>2</sup> أي أنّ إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف.

3. ويعرف محمد عبد الغني هلال إدارة الأداء: " بأنها تلك الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها ".<sup>3</sup>

يمكن القول بصفة عامة أنّ عملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص كل مما يلي:<sup>4</sup>

1. واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العامل أدائها؟
2. كيف يسهم عمل العامل في تحقيق أهداف المؤسسة؟
3. ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محدّدة؟
4. كيف سيعمل العامل والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتطويره للأفضل؟
5. كيف سيتم تقييم أداء العامل؟
6. ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها؟
7. ما هي ملامح التطوير والتدريب المبني على تقييم الأداء؟

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، طبعة أولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 233.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص: 39.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

<sup>4</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص: 75\_76

يتضح مما سبق أنّ إدارة الأداء مفهوم أوسع عن عملية تقييم الأداء، فهي تبدأ بتحديد الأهداف والمهام والواجبات المطلوب من العامل أدائها وذلك بمشاركة الرؤساء والمشرفين، ثم بعد ذلك دعم العاملين بالمهارات والمعارف والقدرات التي تؤهلهم لتنفيذ وإنجاز هذه الأهداف، وذلك يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ككل.

**2. أهداف إدارة الأداء:** تقع أهداف إدارة الأداء ضمن ثلاثة أنواع أو مستويات رئيسية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1.2 أهداف استراتيجية:** حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المؤسسة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ.

**2.2 أهداف إدارية:** تعتمد المؤسسات على المعلومات في إدارة الأداء خاصة عند تقييم الأداء بهدف اتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.

**3.2 أهداف تنموية:** والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب قوة الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرّف على الأسباب التي أدت إلى القصور في الأداء ومعالجتها من الأساس.

يمكن القول أنّ إدارة الأداء هي عملية منهجية لتحسين الأداء من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق. ويتمثل الهدف الشامل لإدارة الأداء في إنشاء ثقافة عالية الأداء يتحمل الأفراد والفرق فيها مسؤولية التحسين المستمر لعمليات الأعمال ومهاراتهم ومساهماتهم الخاصة في إطار توفره القيادة الفعّالة. لذا فإنّ أهداف إدارة الأداء هو تطوير قدرة الموظفين بحيث يمكنهم تحسين أداءهم بأنفسهم.<sup>2</sup>

### ثانياً: عناصر إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة ذاتها، وتضم إدارة الأداء تخطيط الأداء وتنظيمه وتوجيهه وتقييمه وتشخيصه.

ويمكن تحديد العناصر الرئيسية لإدارة الأداء فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص: 283.

<sup>2</sup> Leena Toppo, Twinkle Prusty: **From Performance Appraisal to Performance Management**, IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), Volume 3, Issue 5 ,Sep,-Oct. 2012, P :4

**1. تخطيط الأداء:** يقصد بتخطيط الأداء تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة.

ولا شك أنّ عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حاليا وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.<sup>1</sup> وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:<sup>2</sup>

1. تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد (الأفراد) القيام بها خلال فترة زمنية محددة؛

2. تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد (الأفراد) سواء من جانب رئيسه أو من الآخرين؛

3. تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين؛

4. توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة؛

5. تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة؛

6. تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة؛

**2. تنظيم الأداء:** الفرد يعمل ضمن مجموعات عمل وفريق إنتاج، ويجب ألا يتعارض أو يصطدم أدائه مع الآخرين، ويهدف تنظيم الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد بحيث يكون متكاملًا وليس معوقًا لحركة الآخرين.

وأهمية تنظيم أداء العاملين تعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية الفردية، بل والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد.

ويتعين على الجهات المسؤولة في كل مؤسسة عن تنظيم الأداء أن توفر نظامًا للمعلومات متبادلاً بين الرؤساء والمرؤوسين لاكتشاف القصور في الأداء في مراحله المبكرة، وتوفير إمكانية

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، طبعة أولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: 219.

العمل وبصورة دورية من خلال نظم الاتصال التحريرية والشفهية، والحصول على التعليقات المرتدة على الأداء بالسرعة المناسبة التي تهيئ الفرصة لإعادة النظر في الأداء غير المناسب وتصحيحه.<sup>1</sup>

**3. توجيه الأداء:** ويمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم (القائمين) بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، ومواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية.<sup>2</sup>

**4. تقييم الأداء:** وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء. ويوفّر هذا النظام درجة من الإتفاق النهائي وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.<sup>3</sup>

**5. تشخيص الأداء:** الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء أنّ الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية أو التوقيت أو الجودة أو التقنية أو التكلفة. وتبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المؤسسات، وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليهم، والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه.<sup>4</sup>

### ثالثاً: أساليب إدارة الأداء الحديثة

هناك العديد من الأساليب الحديثة في إدارة الأداء والتي يمكن لإدارة أي مؤسسة كانت بما فيها البنوك استخدامها للوصول إلى أداء فعّال ومتميّز، وتتمثل هذه الأساليب في تمكين العاملين ومدخل إعادة الهندسة ومدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل التفوق المقارن، وفيما يلي سيتم تناول هذه المداخل:

**1. تمكين العاملين Empowerment:** " تمكين العاملين " هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 98-99.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

<sup>4</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

لقد كانت ولا تزال التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسة هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهرى في الفكر الإدارى النظرى والاتجاه التطبيقى للمؤسسة، فقد تصاعدت الأهمية الإستراتيجية للعاملين فى الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة فى الأمور التى تعكس مخاطر وفرصا جوهرية للمؤسسة، وبكيفية تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المؤسسة.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف التمكين على أنه: " منح المديرين القدرة والإستقلالية فى صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء فى العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعنى فقط تفويض العاملين صلاحيات صنع القرار، ولكنّه وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة".<sup>2</sup>

أما النتائج المترتبة على التمكين فهى كثيرة منها الإبداع والتميز فى العمل وجودة الأداء، فتدرك العديد من الشركات بأنّ تمكين العاملين غالبا ما يحسن شعور العاملين بالرضا، وأنّ التمكين يتصل بشعور الفرد بالسيطرة والفاعلية الذاتية عندما يمنح سلطة فى أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز.<sup>3</sup>

**2. مدخل إعادة الهندسة (الهندرة) Re Engineering\*:** ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات فى دراسات هامر Hammer عام 1990م ودايفن بورت وشورت Davenport & Short وغيرهم، وإنّ التقدم بهذا المفهوم من النظرية إلى التطبيق يعتمد على تطوير قاعدة نظرية له، وتقديم مداخل منهجية يمكن استخدامها من قبل الممارسين.

وحظي موضوع إعادة هندسة عمليات الأعمال فى السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين فى الإدارة، وذلك بالنظر إلى ما تؤديه إعادة هندسة العمليات من تحسينات جوهرية فى التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2003، ص: 9.

<sup>2</sup> محمد محمود الفاضل: تجديدات فى الإدارة التربوية فى ضوء الإتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 19.

<sup>3</sup> رامى جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات-، طبعة أولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008، ص: 148.

\* تجدر الإشارة إلى أنّ الكثير من المصادر والدراسات العربية تعتمد إطلاق مسمى الهندرة على مفهوم إعادة الهندسة وهى كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي "هندسة وإدارة".

<sup>4</sup> محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري: قضايا معاصرة فى الإدارة، (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 220.

ويمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها: " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات"<sup>1</sup>.

في الأخير يمكن القول أنّ مفهوم إعادة الهندسة يعني البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم.

**3. مدخل إدارة الجودة الشاملة:** لا شك في أنّ الأداء الكلي للمؤسسة هو حاصل جمع أداء جميع الأفراد، ولذلك فإنّ تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية يكون سببا ونتيجة في نفس الوقت لإدخال منهج إدارة الجودة الشاملة في أيّ مؤسسة.<sup>2</sup>

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدّمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم، ويمكن أن يجني الأفراد العاملون الفوائد التالية نتيجة لإلتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:<sup>3</sup>

1. إعطاء العاملين الوقت والفرصة لإستخدام خبراتهم وقدراتهم؛
  2. تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل؛
  3. الحصول على التدريب اللازم لزيادة مهاراتهم؛
  4. حصولهم على الحوافز الملائم للجهود التي يبذلونها عند القيام بأعمالهم؛
- على العموم يعتبر هذا المدخل أي إدارة الجودة الشاملة هو موضوع هذا البحث، علما أنّه سيتم التطرق لأثر هذا المدخل على أداء العاملين في الفصل الثالث.

**4. مدخل التفوق المقارن:** يعد مدخل التفوق المقارن من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لإجراء مقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجال معيّن والتي يمكن عدّها شركات رائدة. ظهر هذا المدخل عام 1979م عندما وضعت شركة (زيروكس) التي تعمل في مجال إنتاج أجهزة تصوير المستندات وانتشر بعد ذلك استخدامه وتم تطبيقه ليشمل المجالات الوظيفية كالشراء والتسويق والشركات الحكومية كالبنوك والمستشفيات ويركز هذا المدخل على العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة في الأداء.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد الصرايرة: التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، طبعة أولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 38.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، الإسماعيلية، 2009، ص: 433.

<sup>3</sup> [http://abufara.com/abufara.net/images/abook\\_fil](http://abufara.com/abufara.net/images/abook_fil), disponible le 13/03/2016 à 15 :00.

وقد عرفه (Hilton, 1999) أنه اللجوء إلى الطريقة الأكثر فعالية من خلال البحث المستمر أو المتواصل في إنجاز الأعمال المهمة، وذلك عن طريق مقارنة ظروف ومستويات الأداء للمؤسسة مع نظيراتها أو مع الوحدات الفرعية داخل المؤسسة ذاتها، وكذا يعتمد هذا المدخل على مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في ميادين محدّدة لمعرفة مناطق القوة والضعف فيها، ومن ثم تحقيق التفوق عليها من خلال تحسين وتطوير الأداء وأساليب خدمة الزبون<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

إنّ كفاءة أي بنك و في أي قطاع كانت تتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية، والأداء يعتبر المحور الرئيسي والأهم الذي تنصب حوله جهود المدراء فهو يشكل بامتياز أهم أهداف البنك، وحتى تضمن هذه الأخيرة كفاءة أداء عمّالها تقوم بممارسة وظيفة هامة من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم\* أداء العاملين.

ويتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف عملية التقييم، بعدها نتطرق إلى كيفية إدارة عملية تقييم الأداء والمجالات التي يتم استخدام فيها نتائج التقييم، ثم ننتقل إلى طرق التقييم المعتمدة من طرف البنوك، وأخيرا نذكر المشاكل والصعوبات التي تعترض هذه العملية.

## المطلب الأوّل: مسؤولية تقييم أداء العاملين ومجالات استخدام نتائج التقييم

إنّ تقييم أداء العاملين سياسة مهمّة من سياسات إدارة الموارد البشرية، حيث تستخدم نتائجها في عدة سياسات أخرى كالتخطيط للموارد البشرية، التدريب والتحفيز ... الخ، وتقوم الإدارة بالتخطيط لهذه العملية والإعداد لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها في نهاية الأمر، ولتحقيق الإدارة السليمة لعملية تقييم الأداء لا بد من مراعاة مسؤولية تقييم الأداء لتدعيم نجاح عملية التقييم.

### أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

لقد تعدّدت التسميات التي أطلقها باحثوا و كتاب علوم التسيير على عملية تقييم أداء العاملين ومن هذه التسميات: مراجعة الأداء، تقويم الأداء، تقييم الكفاءة، قياس الأداء، تقييم الأداء وهذا كلّه للدلالة على نفس العملية وهي تقييم الأداء، إلا أنّ أكثرها انتشارا و استعمالا لدى الكتاب والباحثين هو

<sup>1</sup> أكرم احمد رضا الطويل، صلاح الدين شبل جاسم: الشراء وفقا لـ (SEVEN RIGHTS) والأداء الإستراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص: 116.

\* يجب أن نشير إلى أنّ هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية إدارة الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء، وتقدم المعلومات لإدارة الأداء.

تسمية تقييم الأداء الذي يعتبر أكثر دلالة من التسميات السابقة على ما تهدف إليه هذه العملية الإدارية، ونعرض فيما يلي أهم التعريفات لهذه العملية واستخلاص أهم ما جاء فيها:

1. يعرف التقييم بصفة عامة بأنه: "تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محدّدة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل".<sup>1</sup> نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدّلات تقاس على أساسها أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

2. أمّا تقييم الأداء فهو: "نظام رسمي تصمّمه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء المورد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته".<sup>2</sup> هذا التعريف اعتبر تقييم الأداء نظام رسمي ويتعلق بجميع العاملين دون استثناء.

3. أمّا عملية تقييم الأداء فتعرّف على أنها: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدّلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".<sup>3</sup> من خلال هذا التعريف نلاحظ أن تقييم الأداء يسمح بمكافأة أصحاب الأداء المرتفع ومحاسبة أصحاب الأداء المتدني.

4. كما يعرف تقييم الأداء على أنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل".<sup>4</sup> هذا التعريف تحدث عن النقاط التي يجب أن يمسّها تقييم الأداء والتي تتوفر لدى العاملين مثل مهاراتهم وسلوكياتهم...

<sup>1</sup> عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، - طبعة أولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 363.

<sup>3</sup> نظمي شحادة و آخرون: إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص: 75.

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، طبعة ثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 199.

5. تقييم الأداء: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة القوى البشرية، يتم بموجبها قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، وخلال دورات زمنية محدّدة مسبقاً".<sup>1</sup> ينظر هذا التعريف إلى تقييم الأداء من جانب الرسمية، لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي تمارسها أثناء إنجازها لواجباته.

6. يمكن تعريف تقييم الأداء أيضا بأنه: "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم أو تنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والإستغناء عنهم".<sup>2</sup> يبيّن هذا التعريف أنّ التقييم ينصب على أداء الفرد، سلوكه وتصرفاته والحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية وترقيته في المستقبل.

7. وتعرف عملية التقييم أيضا بأنها: "عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف ومصيره الوظيفي".<sup>3</sup>

8. تقييم الأداء هو: "العملية التي يتم بموجبها الحصول على التغذية الراجعة (المعلومات) حول فعالية العاملين بها وتؤدي هذه العملية على وجه العموم لمهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة وانطلاقاً من كون أنّ كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة، فيمكن إسقاط ذلك على الأداء فنجد تقييم الأداء يعني إعطاء الأداء قيمة بعد تحديد جوانب قوته وضعفه، استناداً إلى معايير نموذجية ومحدّدة مسبقاً، لتتضح الجوانب الواجب تصحيحها قصد الدفع به نحو التطور والتحسن مستقبلاً.

<sup>1</sup> عبد الباري درة، زهير الصباغ وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2008، ص: 270.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

<sup>3</sup> Christian Batal : la gestion des r ésous Humaines dans la secteurpublic, 2 edition, paris echitiom dogmatisation, 2000, P:7.

<sup>4</sup> زيد منير عيوي، يوسف ذيب العطاري، هيثم علي حجازي: الإتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، طبعة أولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 106.

## ثانياً: مسؤولية تقييم أداء العاملين

يمكن أن يكون التقييم من جانب واحد (حيث يقوم الفرد بتقييم فرد آخر) أو ثنائي (حيث يقيم الفرد شخصاً آخر يقوم بتقييمه أيضاً)، ويمكن إجراء التقييم على شكل مقابلة فردية، وهناك أشكال أخرى ممكنة مثل (التقييم الذاتي، الاختبار، الاستبيانات، الملاحظة).

ويمكن أن نرى هنا أنّ النمط الكلاسيكي الأكثر انتشاراً للتقييم هو الأحادي من الأعلى إلى الأسفل، من خلال مقابلة فردية مع الرئيس مع كل من مرؤوسيه، لكنّها في الواقع ليست الطريقة الوحيدة الممكنة.<sup>1</sup>

وإدارة أداء العاملين تحتاج بنجاح وفعاليّة إلى جمع معلومات تفصيلية شاملة واضحة ودقيقة عن أداء العامل ويمكن الاعتماد في ذلك على مصادر عديدة تشمل العامل نفسه، والرئيس المباشر، مديرين آخرين، الزملاء، الزبائن، المرؤوسين. ولا يمكن الإعتماد على مصدر واحد فقط لجمع المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها للتوصّل إلى تقييم صحيح ودقيق وشامل وموضوعي، لأنّ الإعتماد على شخص واحد يثير مشكلة أنّ الإنسان يميل إلى تفضيل شخص على آخر، وهذا يمكن أن يؤثر على تقدير جهود الناس وأدائهم، وفيما يأتي عرض موجز لكل من المصادر المذكورة:

**1. التقييم الذاتي للأفراد:** إنّ الذي يقوم بالتقييم والقياس هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، وهو أدري الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمّة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم.<sup>2</sup> ويستعمل تقييم الذات غالباً مصدراً إضافياً للمصادر الأخرى لا يمكن أن يكون هو المصدر الوحيد.

من إيجابيات تقييم الذات أنّه يعطي العامل فرصة للمشاركة في تقييم نفسه وهذا يزيد من انخراطه في العمل والتزامه بأهداف المؤسسة.

ومن الجوانب السلبية لهذا الأسلوب أنّ التقييم الذاتي غالباً ما يتصف بالتساهل والمبالغة في التقدير، وأقل دقة من المصادر الأخرى.<sup>3</sup>

وقبل بدء عملية التقييم الذاتي للأفراد يجب القيام أولاً بتعريف وحدة التحليل للتقييم الذاتي، وتحديد النقاط التي يجب دراستها من حيث الأداء، بالإضافة إلى وضع خطة للتقييم الذاتي (بما في

<sup>1</sup> Eric Campoy , Etienne Maclouf ,Karim Mazouli, Valérie Neveu : **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education, France, paris, 2011, P : 107 .

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، طبعة ثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص : 104 .

<sup>3</sup> حسين محمود حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، طبعة أولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 277.

ذلك الأسئلة الأساسية ومصادر المعلومات)، وأخيرا اختيار المنهجيات لجمع المعلومات وتطوير الأدوات (بما في ذلك المؤشرات ومصادر البيانات وطرق الجمع والتحليل).<sup>1</sup>

**2. المشرف المباشر:** لقد أشارت الدراسات على أنّ 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأنّ الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم إتصاله المباشر والمستمر بهم.<sup>2</sup> من إيجابيات تكليف المدير بتقييم أداء مرؤوسيه أنّ المدير لديه الحافز لإعطاء تغذية عكسية دقيقة ومفيدة لأنّ نجاحه (المدير) يتوقف كثيرا على أداء المرؤوسين، وأنّ التغذية العكسية يمكن أن تساعد على تحسين الأداء.

ومن السلبيات التي تعترض نجاح هذا الأسلوب أنّ هنالك بعض الأعمال التي لا يتسنى للمدير فرصة كافية لمشاهدة العامل وهو يؤدي واجبات العمل (مثلا ممثل المبيعات/الترويج الذي يعمل غالبا خارج المكتب بالتفاعل مع الزبائن).<sup>3</sup>

**3. تقييم عدد من المشرفين:** إذا شكلت لجنة تضم عددا من المشرفين الذين يقومون بتقييم أداء الموظف فإنّ هذا كفيلا بإزالة أثر التحيز الذي قد يكون مشرف واحد متأثرا به، كما أنّ تقييم عدد من المشرفين الذين يكونون على اتصال بالموظف يضيف معلومات جديدة عن أداء ذلك الموظف. ومن محاذير هذا المدخل أنّه يتطلب شيئا من الجهد والوقت، مما يضيف إلى كلفة عملية التقييم.<sup>4</sup>

**4. الزبائن:** في ضوء استمرار توسّع ونمو المؤسسات الخدمية عالميا، أصبح من الأمور الأساسية الحيوية أن تحرص كل مؤسسة على إرضاء بل وإبهاج زبائنهم، وهكذا يمكن أن يكون الزبون مصدر معلومات هام في توفير معلومات هامة ومفيدة حول أداء العامل الذي يقوم بتقديم الخدمة للزبون.<sup>5</sup> إنّ تقييم الزبون للعامل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تمكين إدارة الموارد البشرية من دعم استراتيجية التسويق في المؤسسة.

<sup>1</sup> Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden : **Améliorer la performance organisationnelle (manuel d'auto-évaluation)**, centre de recherche pour les développements internationaux, Canada, 1998, p: 22.

<sup>2</sup> كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، طبعة ثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-الحمراء، لبنان، 2000، ص: 127.

<sup>3</sup> حسين محمود حريم: مرجع سبق ذكره، ص: 275.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

<sup>5</sup> حسين محمود حريم: مرجع سبق ذكره، ص: 277.

أما بشأن الجوانب السلبية فهذا التقييم يعتبر ذو تكلفة عالية. كذلك من الصعب الحصول على عينة عادلة تمثل جميع تجارب وخبرات الزبائن، وغالبا الزبون الذي يقوم بتعبئة إستبانة التقييم هم من الذين لا يكونون راضين عن الخدمة.<sup>1</sup>

**5. تقييمات الزملاء:** أي الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، حيث هؤلاء الزملاء لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به.<sup>2</sup>

ولابد أن تتوفر فيهم الشروط التالية:<sup>3</sup>

- أن يكون هؤلاء الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم؛
  - أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم اتجاه بعضهم البعض؛
  - أن يكون الزملاء القائمون بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية؛
- ومن بين المشكلات التي تنشأ هي أنّ الصداقة أو المنافسة قد تؤدي إلى تقديرات متحيزة لدوافع تخدمهم (الزملاء)، ويمكن أن لا تكون دقيقة وصحيحة إذا كان تفاعلهم محدودا مع العامل الذي يتم تقييم أدائه.<sup>4</sup>

**6. المرؤوسين:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الإحتكاك اليومي بينهما.<sup>5</sup>

من مزايا هذا المدخل أن يزود الموظفين الرؤساء بمعلومات عن كيفية رؤية مرؤوسيه لهم، مما قد يساهم على تعديل سلوكهم واتجاهاتهم نحو مرؤوسيه.<sup>6</sup>

ومن مشكلات هذا التقييم علاقات القوة، فالمرؤوسين يترددون في إعطاء تقديرات سلبية عن الشخص المسؤول عنهم.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص : 278.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره ، ص : 104.

<sup>3</sup> نظمي شحادة و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 87.

<sup>4</sup> حسين محمود حريم: مرجع سبق ذكره، ص: 276.

<sup>5</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره ، ص : 104.

<sup>6</sup> عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 272.

<sup>7</sup> حسين محمود حريم: مرجع سبق ذكره، ص: 276.

**7. تقييم خبراء خارجيين:** قد يكون المقيّم الخارجي واحداً أو أكثر، ولهذا النوع من التقييم ميزة تتمثل في أنّ المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية، ولا يكون مندمجا في عمليات التنافس والإحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين.

ولكن من محاذير هذا المدخل أن يتطلب مالا ونفقة قد لا تطيقهما المؤسسة.<sup>1</sup>

**8. تقييم الأداء دو 360<sup>0</sup> درجة:** وهي الطريقة التي كانت ناجحة للغاية في السنوات الأخيرة، وهي طريقة تقييم جماعية تسمح للعديد من الممثلين بتقدير أداء الموظف، هذه الطريقة تولّد معلومات أكثر موضوعية وملموسة عن السلوك الفعلي للموظف.<sup>2</sup>

فيتضح من مناقشة مصادر المعلومات الأدائية المختلفة: المدير/ الرئيس المباشر والمرؤوسين والعامل نفسه وتقييم الذات والزملاء في الوحدة/الفريق والزيائن أنّ لكل مصدر إيجابياته وسلبياته، وأتّه لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد فقط. بل لا بد من الاعتماد على جميع المصادر سابقة الذكر، أي أن يتم تقييم العامل صعودا ونزولا وأفقيا بدمج المصادر السابقة، ويطلق على هذا الأسلوب "تقييم الأداء دو 360<sup>0</sup>" بالتالي الفكرة الأساسية لهذا النوع من التقييم هي تنويع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء العاملين، فبموجب هذا الأسلوب فإنّ أي فرد أو عامل في موقع إداري يتلقى رأي شخصي (تقييم) من مجموعة من المصادر (مرؤوسين ، مسؤولين ، عملاء ... الخ)<sup>3</sup>.

### ثالثا: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية مهمة لأنّ نتائجها ضرورية لاتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية فنتائجها تستخدم للقرارات التالية:

**1. تحديد صلاحية الموظف الجديد:** حيث أنّها تبيّن درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر.

**2. تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:** إنّ نتيجة التقييم تحدّد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف، فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معا على رسم

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 271

<sup>2</sup> Sid Ahmed Benraouane :le management des ressources humaines, etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines, 2eme edition, office des publication universitaire, ben-aknoun, alger, 2012, p: 114.

<sup>3</sup> Faycel Bencheman , G évaldine Galindo :Gestion des Ressources Humaines , Gualino éditeur , Fj A – paris ,2006 , p: 36.

طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب ومنه تخطيط البرامج التدريبية، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل.<sup>1</sup>

**3. الاسترشاد بها عند الترقية:** إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المؤسسة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أهمية أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأنّ تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.<sup>2</sup>

**4. الاسترشاد بها عند المكافآت التشجيعية:** يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية، ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الكفاءة ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين.

**5. فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين:** إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة، ولا شك أنّ ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

**6. النهوض بمستوى أداء الوظيفة:** يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي تقوم كفاءته وفقاً له ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها.

**7. تقويم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:** إنّ عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعياً وعادلاً لا يتعرض للنقد. ومن ناحية المرؤوس فإنّه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه وتقبل نقده له لأنّه يعلم أنّ ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلافيها وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: مرجع سبق ذكره، ص: 210.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص: 20.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: مرجع سبق ذكره، ص: 211.

8. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين: تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار

والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

9. تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية

(أحد وظائف إدارة هذه الموارد) تساعده في أداء مهمته الأساسية على النحو التالي:

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأنّ عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلا بزمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا، لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المؤسسة.<sup>2</sup>

10. إنهاء الخدمة: حيث يتم فصل الأفراد الذين أظهرت نتائج تقييم أدائهم مع مرور الزمن ضعف

أدائهم وعدم وجود إمكانية لتحسين هذا الأداء، فبقاؤهم في العمل يشكل عبئا على المؤسسة يجب التخلص منه.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

نظرا لأهمية تقييم أداء العاملين وأثاره المباشرة على نجاح أو فشل المؤسسة فقد تنوعت طرق

قياسه من مؤسسة لأخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها

العاملين، كما أنّها تختلف أيضا في إطار المؤسسات المتماثلة، فضلا عن عدم وجود طرق ومعايير

موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المؤسسة الواحدة، وبصورة عامة يمكن تصنيف هذه الطرق إلى

تقليدية وطرق حديثة ولكل طريقة من الطرق مميزاتا وعيوبها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 212.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص: 376.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 378.

## أولاً: الطرق التقليدية

تتعدد طرق التقييم التقليدية التي يمكن أن يلجأ إليها المديرون، عند تقييم أداء مرؤوسهم، وهي:

**1. طريقة الترتيب البسيط:** وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم (1) مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة التي يمثل الأسوأ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة.

وتبدو هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلهامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم.<sup>1</sup>

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق؛

- التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة؛

عيوب هذه الطريقة:

- تفتقد إلى الموضوعية، ولا تعطي نتائج دقيقة، لاعتمادها على الحكم الشخصي؛

- يمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب؛<sup>2</sup>

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية؛

- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد؛

- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى؛<sup>3</sup>

**2. طريقة المقارنة الزوجية:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيّم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع

الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل

في المؤسسة وتسجيل عدد المرات التي يتميّز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، طبعة أولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص: 249-250.

<sup>2</sup> C. L. Leboyer : **Evaluation du personnelle : quelles méthodes choisir**, les éditions d'organisation, paris, 1994, p 44.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 41-42.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، طبعة أولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 243.

والجدول التالي يوضح طريقة المقارنات الزوجية:

الجدول رقم (2-1): المقارنات الزوجية

| اسم الموظف ورقمه     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------|---|---|---|---|---|
| 1. أيمن عبد العزيز   | 1 | 1 | 4 | 5 | 6 |
| 2. سلام رمضان        | - | 3 | 4 | 2 | 6 |
| 3. هديل عبد الغني    | - | - | 4 | 3 | 6 |
| 4. أنس مالك محمود    | - | - | - | 4 | 6 |
| 5. كرم محمد السالم   | - | - | - | - | 6 |
| 6. مأمون سعيد سليمان | - | - | - | - | - |

المصدر: مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، طبعة أولى، دار إثراء للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2009، ص: 251

وطريقة الحصول على الثنائية تتم وفقا لقانون التوافق الآتي:

$$\frac{n(n-1)}{2}: \text{حيث "ن" تمثل عدد أفراد المجموعة.}$$

$$15 = \frac{(1-6)6}{2} \text{ مقارنة}$$

وكما يبدو فإنّ مأمون تم اختياره خمس مرات كأفضل موظف في حالة المقارنات الزوجية.<sup>1</sup>

مزايا الطريقة: تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب

سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

عيوب الطريقة: مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي

تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا؛ بالإضافة إلى أنّ الوقت الذي تستغرقه هذه

الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.<sup>2</sup>

**3. طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة

أنّ توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل

المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين، و 20% لمجموعة أدائهم أعلى من

المتوسط و 40% لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيرا 10%

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص: 251-252.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص: 43.

لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيّم على إعطاء نسب محدّدة للمستويات (الدرجات) المختلفة.<sup>1</sup>

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء؛

- سرعة التقييم؛

- لا يبذل المقيّم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم؛

عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيّم؛

- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجمالي عندما يكون عدد الأفراد المقيّمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحدّدة؛<sup>2</sup>

**4. طريقة التمثيل البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في الاستعمال نظراً

لسهولتها، وبموجبها يتم حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء

(المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيّد، ويطلب من المقيّم قياس أو تقييم

مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم على أقسام

يمثل كل منها مرتبة معيّنة من الكفاءة<sup>3</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): المقياس البياني لتقييم الأداء

| ممتاز | جيد جداً | جيد | مقبول | ضعيف |
|-------|----------|-----|-------|------|
| 100   | 80       | 70  | 60    | 50   |

المصدر: عبد الباري درة، زهير الصباغ وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،

القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص: 290

وتقتصر مهمة المقيّم على دراسة كل صفة على حدى بشكل دقيق ووضع إشارة على النقطة

الأكثر انطباقاً على الفرد وتكرر العملية بالنسبة لباقي الصفات.

وبعد أن تقاس جميع الصفات والعناصر يستخرج التقدير النهائي على شكل متوسط حسابي

يعبّر عن مدى كفاءة الفرد.

<sup>1</sup> فيصل حسونة: إدارة موارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 152.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص: 45

<sup>3</sup> عبد الباري درة، زهير الصباغ وآخرون: إدارة القوى البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 289-290

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:

لنفرض أنّ موظفاً قد حصل على الدرجات التالية في تقييم أدائه:

التعاون: 90 درجة

المواظبة: 80 درجة

حسن التصرف: 60 درجة

معاملة الجمهور: 80 درجة

إطاعة الأوامر: 90 درجة

400 درجة

المتوسط الحسابي  $= \frac{400}{5} = 80$  درجة وهو مستوى كفاءة هذا الموظف.

أقل من 50 درجة ضعيف

50 وأقل من 60 درجة مقبول

60 وأقل من 70 درجة جيّد

70 وأقل من 80 درجة جيّد جداً

80 وحتى 100 درجة ممتاز

مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعّال؛

- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلاءم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات؛

عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أنّ الفرد العامل يقيم وفقاً لأحكام

المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم؛

- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالٍ؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص: 43.

5. **المقال كأداة تقييم:** وفي هذا الأسلوب يطلب من المقيّم أن يكتب مقالا أو تقريرا عن أداء الموظف وأن يبرز نقاط قوته ونقاط ضعفه، ويمكن أن تكون المقالة مفتوحة أو محدّدة بقائمة إرشادات ترشد المقيّم إلى النقاط التي سيعالجها.<sup>1</sup>

### ثانيا: الطرق الحديثة

1. **طريقة قوائم المراجعة:** من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيّم قوائم بالأوصاف السلوكية المحدّدة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيّم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيّم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إمّا بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحدّدة في القائمة حسب درجة الأهمية، وثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.

من مزايا هذه الطريقة أنّها تقلل من التحيّزات، حيث أنّ المقيّم والمسؤول عن تحديد درجة الأهميّة والدرجات لكل صفة مختلفين.

ومما سبق لا يعني بأنّه لا يوجد تحيّز مطلقا، حيث باستطاعة المقيّم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتمادا على حكمه الشخصي.

من عيوب هذه الطريقة: تكلفتها العالية حيث تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث أنّ فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر.<sup>2</sup>

2. **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعبر ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال ذلك:

1. هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم؛

2. إنّهُ شخص حاضر البديهة؛

3. هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة؛

4. من صفاته التردّد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها)؛

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 275.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص: 50.

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدّد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهميّة في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيّم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي الطيّبة في الشخص واثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السريّة يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.<sup>1</sup>

مزايا هذه الطريقة:

- توفر قدرا كبيرا من الموضوعية في التقييم؛

- تجبر المقيّم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيّد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء؛

العيوب:

- عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عمليّة تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أنّ هذه الطريقة لا تحدّد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيّم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله؛<sup>2</sup>

**3. طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحدّدة:** ويقوم المشرف بالإعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو إيجابية، ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية في سلوكه وأدائه والقسم الآخر للأحداث السلبية، وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة، وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم.<sup>3</sup>

المزايا: تقلل من التحيز من قبل المقيّم، حيث أنّ المقيّم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل؛

<sup>1</sup> نوري منير: نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010، ص: 349.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 52-53.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2013، ص: 24.

عيوب هذه الطريقة: تتمثل في أنّ المشرف قد يضطر لأن يلازم عمّاله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أنفه في كل ما يفعلون، مما يضايق هؤلاء العمّال ويجعلهم يشعرون أنّهم مراقبون باستمرار.<sup>1</sup>

**4. طريقة الإدارة بالأهداف\*:** والفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة، بحيث يتم تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء والمرؤوسين، والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية، ولوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى، ولإعطائه مرونة أكبر في اختيار الوسائل التي يراها تكفل تحقيق الأهداف ضمن المشروعية وعدم مخالفة القوانين والتعليمات، فالعبرة هي بالهدف وليس بالشكل أو الرسميات.<sup>2</sup>

في الواقع الإدارة بالأهداف كمدخل من مداخل تقييم الأداء تختلف عن الأساليب التقليدية في التقييم، ويبين الجدول التالي عناصر المقارنة بين الإدارة بالأهداف وتلك الأساليب:

الجدول رقم (2-2): عناصر المقارنة بين الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية

| إدارة التقييم | الإدارة بالأهداف                | الأساليب التقليدية                  |
|---------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| عنصر المقارنة |                                 |                                     |
| موضع الإهتمام | تحسين الأداء المستقبلي          | الأداء المسبق                       |
| الهدف         | تممية الفرد                     | إصدار حكم عليه                      |
| دور الرئيس    | المعاونة والرشد والنصح          | إصدار حكم والتقييم                  |
| دور المرؤوس   | المشاركة في التقييم بهدف التعلم | تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا |

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص: 279

#### مزايا الإدارة بالأهداف:

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والتي تحدد بشكل كمي؛
- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي إمكاناتهم؛
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف؛

<sup>1</sup> نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 351-352.

\*الإدارة بالأهداف: ظهر هذا المفهوم في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري Perer Drucker وهو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم، فهو نظام تطبيقي يركز على النتائج ويستخدمها من أجل الإستفادة المثلى من جميع موارد التنظيم المادية والبشرية وذلك عن طريق الربط المتكامل بين جميع أفراد التنظيم وبين البيئة التي يتعاملون بها، ويلزم لتطبيق الإدارة بالأهداف بالدرجة الواجبة من النجاح وجود قوى عاملة مدربة ومتفاسدة وطموحة.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 354.

العيوب:

- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد يقيّم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة؛

- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف؛<sup>1</sup>

**5. طريقة إدارة الجودة الشاملة:** يختلف هذا الأسلوب عن الأساليب التقليدية في كونه يهتم بتقييم أداء الفرد والنظام الذي يعمل ضمنه الفرد، ويستخدم مقاييس أداء تدمج أساسا مقاييس الخصائص/السمات الفردية ومقاييس النتائج، عملية التقدير يشارك فيها العاملون وزبائنهم معا في وضع معايير لقياس الأداء، يهدف زيادة رضا الزبائن والزبائن قد يكونون داخل المؤسسة (العاملون الآخرون) أو خارجها. وفيها تركيز على التغذية العكسية وهي نوعان:

• غير موضوعية من المديرين والزملاء والزبائن وتتناول خصائص/سمات الفرد مثل التعاون والمبادرة؛

• موضوعية استنادا إلى أداء/إنجاز العمل، وتتم هذه التغذية من خلال استخدام أساليب رقابة الجودة الإحصائية. وتستخدم هذه الأساليب خرائط لإعطاء تفاصيل أسباب المشكلات، مقاييس الأداء، أو علاقات بين متغيرات/عوامل تتعلق بالعمل. ويكون العامل مسؤولا عن تتبع هذه المقاييس لتحديد المجالات التي يمكن تجنبها أو تصحيح المشكلات ونظرا للتركيز على النظم، فإنّ هذه التغذية العكسية يمكن أن تؤدي إلى تغيير العملية بدلا من إفتراض أنّ مشكلة الأداء سببها خطأ الفرد.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مشكلات تقييم أداء العاملين

تقييم الأداء هو عبارة عن حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان أو عامل آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من الأخطاء ومن غير الممكن أيضا أن تكون عملية التقييم خالية من المشكلات والتي تحول دون نجاحها، والتي يمكن أن نذكرها في ما يلي:

• **خطا التأثير بالهالة:** ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيّم لجانب واحد من أداء الموظف المقيّم أن يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يحبذ كتابة التقارير بشكل

<sup>1</sup> عمار بن عيشي: مرجع سبق ذكره، ص: 60-61.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم: مرجع سبق ذكره، ص: 273.

متفوق، فهو متفوق في كل النواحي لعلاقته مع الجمهور أو الزملاء أو المحافظة على الدوام، وهكذا.<sup>1</sup>

- **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.
- **خطأ الاختلاف بفهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
- **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية.<sup>2</sup>
- **خطأ التساهل والتشدد:** قد نجد بعض المشرفين أشدّاء في تقييمهم، بينما نجد آخرين متساهلين أو متساهلين وهناك أسباب كثيرة لذلك، فقد يلجأ المقيم إلى الشدة إذا كان يريد أن يضايق موظف أو يعاقبه لأسباب لا تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه، وقد يلجأ مشرف آخر إلى اللين أو التساهل إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أنّ العاملين في قسمه أكفاء.<sup>3</sup>
- **خطأ الميل نحو الوسط (النزعة المركزية):** ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنّهم متوسط في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.<sup>4</sup>
- **التأثير بآخر تقييم:** قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ويعنون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيههم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتازاً يعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 285.

<sup>2</sup> فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص: 154.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية، 1993، ص: 300.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 284.

- **التأثير بالوظيفة أو المركز:** وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها، فإذا كان المركز الوظيفي في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً فإن المقيّم يعطي شاغلها تقديراً حسناً، والعكس صحيح.<sup>1</sup>
- **خطأ تعميم الصفات:** يرتكب هذا الخطأ عندما يقوم المقيّم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناءً على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط، فإذا كان تعاون الفرد جيداً مع زملائه فقد يقيم على صفات الذكاء والجدية والإنتاجية بدرجة جيدة أيضاً، بالرغم من أنه قد يكون ضعيفاً في الإنتاج أو الذكاء مثلاً.
- **خطأ التشابه:** ويرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيّم الأفراد بناءً على صفات موجودة بنفسه، فمثلاً إذا كان المقيّم جريئاً فيركز على عنصر الجرأة عند الشخص المقيّم ويهمل الصفات الأخرى.<sup>2</sup>
- **الميل إلى التقدير العشوائي:** وهنا لا يهتم المقيّم بمراعاة الدقة في تقديراته، بل يهتم بأن يقال عنه بأنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس تقديراته حقيقة أداء أولئك العاملين.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: تحسين أداء العاملين

يأخذ موضوع تقييم الأداء أهميته من خلال علاقته التكاملية مع جزئين آخرين هما إدارة الأداء وتحسين الأداء بحيث أنّ أي تقصير أو تهاون في الدور المنوط بعملية تقييم الأداء يدل على ضعف إدارة الأداء ومن خلال ذلك لا يؤدي إلى تحسين الأداء.

فبعد الانتهاء من عملية التقييم لأداء العاملين تستخدم نتائج التقييم في التعرف على جوانب الضعف في الأداء، فقد تبين تلك النتائج مستويات أداء متدنية لبعض العاملين حيث الفروق تكون واضحة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع من العامل. وفي جميع الأحوال وقبل اتخاذ الإجراءات التصحيحية والطرق المناسبة لتحسين مستويات الأداء يجب على المشرفين أو المديرين أولاً تحليل الفرق في الأداء أو ما يسمى أيضاً بفجوة الأداء، ومن ثم تحديد أسباب حدوث مشكلة الأداء (القصور في الأداء)، وجميع هذه النقاط سنتطرق لها في هذا المبحث.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سبق ذكره، ص: 303.

<sup>2</sup> كامل بربر: مرجع سبق ذكره، ص: 129.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 286.

## المطلب الأول: تحليل فجوة أداء العاملين

لإجراء تحليل صحيح لسبب المشكلة التي تم تحديدها من خلال عملية التقييم، يجب تحديد فجوة الأداء القابلة للقياس، وذلك من خلال اتباع عدة خطوات:<sup>1</sup>

1. تحديد المشكلة؛

2. توضيح العلاقة بين المشكلة والأداء البشري؛

3. تحديد فجوة الأداء القابلة للقياس الكمي بين مستوى الأداء المطلوب مقابل مستوى الأداء الفعلي؛

4. إجراء تحليل للأسباب الجذرية للكشف عن أسباب الفجوة في الأداء؛

5. تنفيذ سلسلة من الحلول لمعالجة الأسباب الجذرية؛

فتمتية الأداء تعني أنّ هناك مشكلة تحتاج إلى حل، والحل في جميع الحالات يعني القيام بفعل ما، واختيار تدخل ما وتطبيقه للتخلص من تلك المشكلة أو تخفيضها إلى أدنى حد ممكن. وفي جميع الحالات نحن نتحدث على ما يسمى بالفجوة.

ليس من المعروف تحديداً أصول نظرية الفجوة، وليس معروفاً من الذي طرح مفهوم المشكلة على أنّها "تناقض أو تعارض بين الشروط الحقيقية الموجودة في الأداء والشروط المرغوب فيها".<sup>2</sup>

فبغض النظر عن أسباب حدوث الفجوة في جميع أشكالها، وكيفية نشوئها، فإنّ الهدف هو إغلاق هذه الفجوة، والتحرك من حيث الأداء المتحقق بالواقع إلى ما يجب أن يكون.<sup>3</sup>

تحليل الأداء يعكس الصورة الحالية والمستقبلية للأداء، فنتيجة التحليل هي الخطوة الأولى على طريق تنميته وتطويره، حيث تبقى الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تحليل الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية، وزيادة الفعالية، وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة؛ وعن طريق تحليل الأداء أيضاً يتم قياس الفجوة وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>George M. Pickurich : HPI Essentials: A just\_the\_facts\_bottom\_line Primer on human performance improvement, American Society for training and Development, USA, 2002, p:04

<sup>2</sup> فيصل عبد الرؤوف النحلة: مرجع سبق ذكره، ص: 125

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 130.

<sup>4</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص: 232.

و في عملية التحليل، تتم المقارنة بشكل رئيسي بين عاملين متعلقين بالقوى البشرية العاملة هما:<sup>1</sup>

**1. تحديد وتعريف ماذا يجب أن يتوفر:** وصف الأداء المرغوب فيه والمطلوب الوصول إليه، بحيث يتم تحديد كفايات وقدرات وإمكانيات العناصر البشرية العاملة اللازمة والضرورية لتنفيذ مهمة المؤسسة وخطتها الإستراتيجية.

**2. وصف الأداء الواقعي (الحالي) أي ما هو موجود كأداء:** وصف مستوى واقع كفايات القوى البشرية والقدرات والإمكانيات المتوفرة لدى قوة العمل بواسطة تحليل أداء العناصر البشرية باستخدام عدة وسائل لذلك.

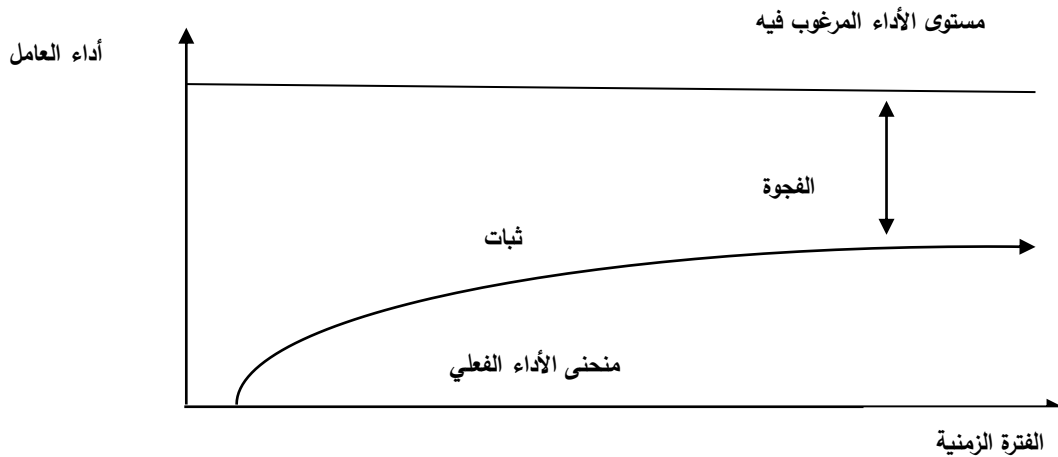
وتكون الفجوة بين هذين العاملين هي المشكلة الحالية أو المتوقعة في الأداء، والتي يجب التعامل معها وحلها، أو قد تكون الفجوة فرصة لتطوير وتحسين الأداء أكثر من وضعه الحالي.

وهناك ثلاثة نتائج محتملة لعملية تحليل الأداء:

1. الأداء الفعلي للفرد يحقق المستوى المطلوب/المرغوب؛
2. الأداء الفعلي دون المستوى المطلوب؛
3. الأداء الفعلي أعلى من المستوى المطلوب؛

و الشكل رقم (2-5) يوضح القصور في الأداء (الفجوة):

الشكل رقم (2-5): فجوة الأداء



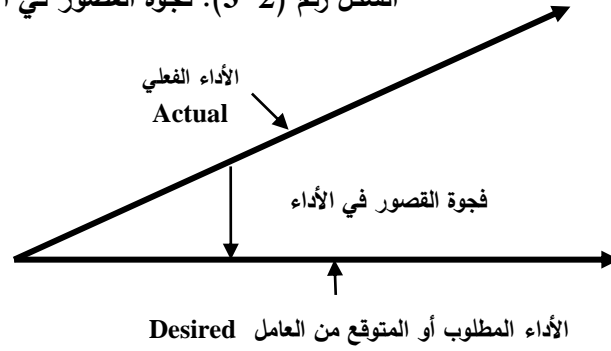
المصدر: عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2010، ص: 153

ومثل بسيوني أيضا فجوة الأداء في الشكل التالي:

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف النحلة: مرجع سبق ذكره، ص: 134.

الشكل رقم (2-3): فجوة القصور في الأداء



المصدر: بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، طبعة أولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2009، ص: 50

من خلال الشكلين رقم: (2-5)، (2-6) يتضح لنا أنّ القصور في الأداء هو الفرق بين الأداء الحالي للعامل والأداء المحدد وذلك بالرجوع إلى معايير الأداء بالتنظيم أو المصلحة أو الجماعة المعنوية بالمشكل. ويتعلق الأمر بتحديد الفارق في الكفاءات ولا بد من وضع مفهومي الأداء الفعلي والأداء المتوقع في صورة أرقام كمية يمكن قياسها والمقارنة بينها وفي هذا الصدد يتم قياس حجم المهام التي يؤديها العامل خلال فترة محددة وتتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في انجازه، اعتماداً على الأرقام القياسية لغيره من العمال الأكثر مهارة. يكون التقدير الكمي ذو أهمية إستراتيجية في تحديد فجوة الأداء التي يمكن تغطيتها بالتكوين، فالفشل في قياس الأداء الفعلي وتقدير الأداء المرغوب فيه للعامل أو المجموعة لن يؤدي سوى إلى مزيد من الغموض وتظهر نتائج غير متوقعة بعد التكوين قد تزيد من حدة الخلافات والمشاكل<sup>1</sup>.

وفي جميع الحالات هنالك دائماً فرصة لتحسن أداء الفرد أو تذليل أي عقبات ومشكلات واجهته ويحتمل أن تواجهه مستقبلاً، حتى لو كان أداء الفرد بالمستوى المطلوب أو أعلى فإنّه من الممكن أن تتناول جلسة التغذية العكسية مناقشة وبحث المجالات والجوانب التي يمكن تحسين أداء الفرد فيها ليسهم بصورة أفضل في أهداف المؤسسة ونجاحها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 152-153.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم: مرجع سبق ذكره، ص: 282.

## المطلب الثاني: تحديد أسباب (الفجوة) القصور في أداء العاملين

بعد تحليل الأداء وتحديد حجم الفجوة يتم البحث عن أسباب حدوثها، فمستوى الأداء الفردي يتفاعل مع جميع العوامل المؤثرة فيه، وهي متعددة، منها ما يتعلق بالفرد بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية.

وبما أن معادلة الأداء كما ذكرنا سابقا من خلال المبحث الأول عند التطرق لمحددات الأداء تكون على هذا الشكل:

الأداء = دالة في (المهارات والمعارف (القدرة) × الدافعية (الرغبة) × ظروف العمل (بيئة العمل))<sup>1</sup>.  
ولذلك على أساس أنه إذا انعدمت إحداها انعدم الأداء.

بمعنى أن مستوى أداء الفرد يتوقف على محصلة تفاعل تلك المحددات أو العناصر الرئيسية الثلاثة:

الأول: قدرات العامل ومهاراته

الثاني: دافعية العامل

الثالث: ظروف العمل (أسلوب الإشراف، الجماعة التي يعمل معها الفرد، الظروف البيئية وغيرها).

وإن كل عامل من العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعل المتغيرات مع بعضها بعضا، فمستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معا، فإذا كانت العوامل إيجابية، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية، فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، وفي حال تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات، وتوافر بيئة مناسبة فإن الأداء سيكون متوسطا.<sup>2</sup>

فتعتبر العوامل الخارجية مثل: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، طبعة أولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2009، ص: 50.

<sup>2</sup> المعطي سليمان أبو الرب، محمد فالح عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص: 131

من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل على البيئة على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أنّ السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إلا أنّ النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد.<sup>1</sup>

أمّا سيد محمد جاد الرب فيرى أنّ هناك أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة، وقد وضح تلك الأسباب بالتفصيل في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): أسباب انخفاض كفاءة الأداء

| أولاً: السياسات والممارسات التنظيمية                               | ثالثاً: الأسباب المرتبطة بالوظيفة                     |
|--|---|
| 1. عدم كفاية التعيين في الوظائف                                    | 1. عدم وضوح متطلبات تغيير العمل                       |
| 2. عدم كفاية التدريب على الوظائف                                   | 2. التغيير المستمر في الأعمال والوظائف                |
| 3. التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء           | 3. الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الوظيفي        |
| 4. انخفاض كفاءة نظم الاتصال  | 4. الصراع بين الإدارة والموظفين                       |
| 5. عدم وضوح العلاقات الوظيفية                                      | 5. عدم أمان ظروف العمل                                |
| 6. عدم كفاءة الإدارة (عدم البراعة)                                 | 6. عدم ملائمة التجهيزات والمواد الخام ومستلزمات العمل |
| 7. ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين                                    | 7. عدم القدرة على أداء الوظيفة                        |
|  | 8. قصور المهارات الوظيفية                             |
| ثانياً: المشكلات الشخصية   | رابعاً: العوامل الخارجية                              |
| 1. المشكلات الزوجية  | 1. قصور أو زيادة حدة المنافسة                         |
| 2. المشكلات المالية  | 2. القيود القانونية                                   |
| 3. الاضطرابات العاطفية والمعنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد | 3. الصراع بين المعايير الأخلاقية                      |
| 4. الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية أو العائلية         | 4. الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية              |
| 5. القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها            |   |
| 6. ضعف أخلاقيات العمل  |   |
| 7. المشكلات العائلية الأخرى  |   |
| 8. انخفاض المجهود  |   |

المصدر: سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر

العربي، مصر، 2009، ص: 95

فمن الجدول أعلاه نلاحظ أنّ السياسات والممارسات التنظيمية والمشكلات الشخصية وأسباب مرتبطة بالوظيفة، بالإضافة إلى عوامل خارجية كلها تعتبر أسباب قد تؤدي إلى تدني مستوى أداء الأفراد. كما يرى البعض أنّ هناك عوامل أخرى تؤدي إلى تدني مستوى أداء الموارد البشرية وهي:

<sup>1</sup> باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاسم تلمسان، 2010/2009، ص- ص: 51. 52

**1. غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تمتلك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

**2. عدم المشاركة في الإدارة:** إنَّ عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.

**3. اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

**4. التسبب الإداري:** فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

**5. مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.<sup>1</sup> فالمؤشرات المهمة لانعدام الرضا الوظيفي تكمن في تدني درجة ولاء الفرد لوظيفته ومدى مشاركته في العمل وعدم انسجامه مع زملائه في العمل من جهة أخرى، كما يؤدي عدم الرضا إلى انعدام ثقة الموظف بالمؤسسة، وعدم اعتزازه بانتمائه لها، وبالتالي ينعكس ذلك كله على أدائه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد السيد كودي: تاريخ الإطلاع 2016/03/29، على الساعة الواحدة، الموجود على:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/12365>

<sup>2</sup> عبد المعطي سليمان أبو الرب، محمد فالح عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص: 130.

**6. ضغوط العمل:** إن إدراك العاملين لضغوط العمل يختلف فقد تكون هذه الضغوط ذات حجم مناسب، وقد تكون ذات حجم غير مناسب. فالحجم المناسب من ضغوط العمل يؤدي إلى ارتفاع في أداء العاملين فيتمثل في حلول مبتكرة للمشاكل وارتفاع في الدافعية، وتحسن في الانضباط والمواظبة والسلوك العام، أما الحجم غير المناسب من ضغوط العمل فيؤدي إلى تدهور في أداء العاملين متمثلاً في الحكم والتقدير وعدم القدرة على التركيز والميل للحوادث، وارتفاع معدل النزاع والخلافات مع الآخرين وارتفاع معدل التأخير والغياب وعدم الانضباط للسلوك العام.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: طرق ونماذج تحسين أداء العاملين

بعد قياس فجوة الأداء وتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوثها، تأتي مرحلة تحسين الأداء، حيث توجد عدة طرق ومداخل يتم الإعتماد عليها في ذلك، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب.

#### أولاً: مفهوم تحسين أداء العاملين

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمّة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعاليّة في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميّز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميّز، كذلك ينبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقلّ تميّزاً والذي لا يصل إلى المستويات المحدّدة في خطط الأداء المعتمدة. ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالارتقاء بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره (المدخلات، العمليات، والمخرجات) لتحقيق قدرات تنافسية أعلى للحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة في الأسواق، وبصفة عامة يمكن القول أنّ الهدف النهائي لإدارة الأداء هو تحقيق التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والارتقاء بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف ليظل التساوي والتعادل بينهما قائماً.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> أحمد ماهر: سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 87.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

الشكل رقم (2-4): التعادل بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف



المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، طبعة أولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 240.

مفهوم تحسين الأداء البشري ليس موضوعا جديدا، فلطالما تم توظيف الأفراد، وكان المديرون يحاولون تحسين أداءهم؛ والطرق التي يستخدمها معظم المديرين لمحاولة تحسين أداء الموظفين ليست جديدة أيضا فالأساليب المستخدمة اليوم هي في الأساس نفس الأساليب المستخدمة منذ أكثر من مائة عام.<sup>1</sup>

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء. ومن تتم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء. كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتقاء بها على مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية<sup>2</sup>، وبالتالي الوصول إلى الأداء الفعال بمعنى الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي مما يحقق للإنسان النجاح في حياته الشخصية والوظيفية، وسوف يجعله راضيا عن نفسه وعن عمله، وسوف يرتقي بالإنسان بين أقرانه فيصبح ذا شخصية جذابة وقوية، كذلك سوف يرتقي في عمله ليصبح رئيسا أو مديرا نظرا لتفوقه في الأداء.<sup>3</sup> والأداء الفعال لأي موظف لعمله يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> James s. pepitone: **human performance consulting, (transforming human potential into productive business performance)**, Gulf Publishing Company, Houston, texas, 2000, p:03

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص: 241

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 304

## ثانياً: مداخل وطرق تحسين أداء العاملين

بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، يجب أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء حيث توجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد على تحسين مقدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، والمؤسسة معنية بالبحث عن تلك الوسائل.

تتحدّد العناصر التي تجعل من الأداء مقبولاً أو ضعيفاً أو غير مقبولاً في العوامل المؤثرة في الأداء، وتتخلص عناصر الأداء بعوامل خاصة بصاحب الأداء (العامل) والوظيفة والموقف، وحتى يتم تحسين الأداء يجب دراسة كل هذه العوامل الثلاثة والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها.

**1. تحسين العامل:** إنّ نسبة عالية من نجاح المؤسسات تعود للإسهامات الفعّالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية لذا لزاماً على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة موظفيها أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري وأن تعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على أدائهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة.

ويعتبر العامل من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في التطوير والتحسين، وما دام الأمر كذلك فلا بد من التفكير والبحث في الطرق والأساليب التي تسهل عملية التحسين والتطوير<sup>1</sup>، ومن هذه الوسائل:

**1.1 التركيز على نواحي القوة:** باتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، والاعتراف بأنّه لا يوجد الفرد الكامل، وأنّ محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي، فكل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة والضعف، وتكون جهود التحسين أكثر نجاحاً عند التركيز على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة، فضلاً عن محاولة تنمية مواهب جديدة أو ضعيفة.

**2.1 التركيز على المرغوب:** هناك ارتباط بين رغبات وميول العامل وتميّزه في الإنجاز، ومن هنا فإنّ إتاحة الفرصة للعاملين في اختيار المهام والأعمال التي يرغبون بأدائها، سيزيد من احتمالات تحسن أداءهم.

**3.1 ربط الأداء بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط جهود تحسين الأداء وتتسجم مع أهداف الموظف الشخصية وطموحاته، كما يجب الاستفادة بما يوجد لدى الموظف من اهتمامات مهنية عن طريق إظهار كيف أنّ التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص: 211.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 429-430.

**4.1 الترقية:** الترقية هي نقل الفرد إلى عمل آخر له صلاحية أكبر وبالتالي مسؤوليات أكبر وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر، وقد تكون الترقية ترقية معنوية بمعنى النقل إلى مركز أعلى من دون زيادة في الأجر، وتتم الترقية إما على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة أو على أساس مزيج بينهما<sup>1</sup>، ومن شأن الترقية أن ترفع من الروح المعنوية للموظف مما ينعكس بالإيجاب على أدائه.

**5.1 التمكين:** حيث يساعد التمكين على إشباع الحاجات الأساسية وانجازها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء عملهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي.<sup>2</sup>

**6.1 التدريب:** التدريب عملية مستمرة لمساعدة الأفراد على تحسين أدائهم، فيحلل المدرب الأداء، ويقدم رؤية لكيفية التحسين، وتقدم القيادة الدافع و المناخ المساند للمساعدة على تحقيق الأهداف والتحسين.<sup>3</sup>

**7.1 إقناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم فيها:** فمهما كان صغيرا فلا يوجد عمل تافه، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصرارا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل.<sup>4</sup>

**8.1 التحفيز الفعال:** حيث للتحفيز نتائج واضحة تؤدي إلى التألق والتميز مع الإستمرار في العمل وعدم تركه يأسا أو تكاسلا ومع هذا الإستمرار يكون النجاح الباهر والوصول للتغيير المنشود والذي يسمى "إتمام المهمة".<sup>5</sup>

**2. تحسين الوظيفة:** إن التغيير في المهام الوظيفية الموكلة للموظف من خلال وصفه الوظيفي، يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، وقد تسهم مكونات ومحتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو كانت تفوق مهارات العامل، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وتمثل هذه العوامل مشاكل قد تعيق التطوير أو التحسين، ولا بد من دراستها والبحث فيها من خلال عدة أساليب أهمها:

<sup>1</sup> عبد الله حكمة: استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص:158.

<sup>2</sup> زكريا مطلق النوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 22.

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, Phillip L. Hunsaker: ترجمة سامح عبد المطلب عامر: التدريب على المهارات الشخصية معايير لإدارة الأفراد بالعمل، **Training in Interperson Skills TIPS for Managing People at Work**، طبعة أولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 226.

<sup>4</sup> زيد منير عوي: التخطيط والتطوير الإداري، طبعة أولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 98.

<sup>5</sup> شريف شحاتة: عبقرية التحفيز، طبعة أولى، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي ش.م.م، مصر، الجزيرة، 2017، ص: 14.

**1.2 تحديد المهام ذات الأولوية:** إنّ التساؤل عن أهميّة كل مهمة من مهام الوظيفة تمثل نقطة البداية في دراسة وتحسين الأداء في وظيفة معيّنة، بمعنى أنّه عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تبين وتحدّد هذه الوظيفة من خلال تحديد عناصرها الأساسية فقط.

**2.2 تحديد المهام الملائمة:** بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة ذات العلاقة التي يجب أن تؤدي فيها هذه المهام، أو بمعنى آخر تحديد المهام الملائمة لسلطات العامل وصلاحياته.<sup>1</sup>

**3.2 تصميم الوظيفة:** يترتب على تحليل الوظيفة تصميم الوظيفة، ويراعي فيها المهام الضرورية والمناسبة الواجب أدائها، ويتم تقديم الوظائف للموظفين في شكل عمل شيق فيه تحدّد لقدراتهم.<sup>2</sup>

**4.2 الاستقرار الوظيفي:** وهو عدم تكليف الشخص بمهامّ وظيفية جديدة وبشكل متكرر وسريع، وذلك أنّ بعضها يحتاج إلى وقت للتدريب والإتقان، ويحتاج إلى فترة من الزمن للتأقلم مع الوضع الجديد.<sup>3</sup>

**5.2 الإدارة بالأهداف:** إنّ تحديد الأهداف الوظيفية يحكم الأداء عند العاملين، وثمة مواصفات معيّنة يجب أن تتوفر في الأهداف لكي يكون الأداء أداءً فعّالاً. فتميل الأهداف الصعبة والمحدّدة تحديداً دقيقاً إلى تكوين أداء فعّال، بينما تميل الأهداف السهلة والغامضة إلى أداء هابط، كذلك يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى أداء فعّال في ظل ظروف معيّنة، ويؤدّي فرض الأهداف عليهم إلى أداء هابط وهذا هو جوهر فلسفة الإدارة بالأهداف؛ كما يعتبر تقبل العاملين للأهداف بغض النظر عن الطريقة التي حدّدت بها الأهداف من مقومات الأداء الفعّال، وقد يفضي عدم تقبلهم لها إلى أداء هابط.<sup>4</sup>

**6.2 تبادل الوظائف:** حيث يعتبر أسلوب سهل وفعّال في تخفيض الملل الوظيفي، وهذا يزيد من دافعية العاملين، وتتمثل عملية تبادل الوظائف في تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت، فتقوم هذه المؤسسة بنقل موظفيها من وظيفة إلى أخرى لمدة ساعات قليلة أو أيام.<sup>5</sup>

**3. تحسين مناخ وظروف بيئة العمل:** تتيح البيئة أو الظروف التي تتم فيها الوظيفة فرصاً للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من الاعتبارات يمكن تصنيفها ضمن محورين هما: تلطيف جو العمل أو الإنتاج وتحسين ظروف العمل:

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص: 212.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن: مرجع سبق ذكره، ص: 431.

<sup>3</sup> المعطي سليمان أبو الرب، محمد فالح عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص: 132.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 406.

<sup>5</sup> إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص: 213.

### 1.3 تلطيف جو العمل أو الإنتاج: ليصبح أكثر قبولا لدى العاملين، وتعزيز دوافعهم للعمل

والحد من الظواهر السلبية،<sup>1</sup> ومن وسائل ذلك:

- **توسيع العمل:** يعد توسيع العمل أحد الحوافز الهامة في باب الحوافز المعنوية، فتوسيع العمل يسعى إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي ويبعد عنه الروتين ويشعره بأهميته في العمل.<sup>2</sup>
- **إغناء أو إثراء العمل:** يعد إثراء العمل حافزا معنويا مهما جدا، تلجأ المؤسسات إلى استخدامه كأحد الحوافز المعنوية في مجال التحفيز الإنساني للعمل عن طريق إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد.<sup>3</sup>
- **المشاركة وتحقيق التعاون:** فمن خلال العمل الجماعي المتسم بروح الفريق الواحد سوف يسود التعاون، والذي يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم بتفاعل حيث يهيئ في المؤسسة مناخا تنظيميا مفتوحا يساعد على تحقيق الأهداف.<sup>4</sup>
- **تحليل الثقافة التنظيمية:** من العوامل التي يتم تحليلها لدراسة مدى تأثيرها وعلاقتها بالأداء المرغوب هو عامل ثقافة المؤسسة، حيث كما يقول علي السلمي: لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها، هي حصيلة القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها، وتمثل ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز والتجديد في الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانعا من التطوير والتحديث.<sup>5</sup>

### 2.3 تحسين ظروف العمل: والتي تتكون من المكان الذي يعمل فيه الموظفون، وطريقة تصميم

وترتيب أماكن العمل، والمعدات المستخدمة في العمل، بشكل لا يسمح بالوقت الزائد أو وقت الفراغ، وبشكل يسهل الحركة والانتقال من مرفق لآخر ضمن المؤسسة،<sup>6</sup> بالإضافة إلى الإضاءة

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن: مرجع سبق ذكره، ص: 426.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، طبعة أولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 143.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 143.

<sup>4</sup> المعطي سليمان أبو الرب، محمد فالح عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص: 132.

<sup>5</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سبق ذكره، ص: 73.

<sup>6</sup> ابراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص: 213.

والتهوية والتكييف والتدفئة... وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع العاملين على مزيد من العمل والإنتاجية وتقليل إصابات وحوادث العمل.<sup>1</sup>

يمكننا أن نتساءل حول الطريقة المثلى من بين الطرق السابقة الذكر لغلق فجوة الأداء والقضاء على القصور فيه، ويكون الجواب على هذا التساؤل في كون أن الحل المناسب لمشكلة القصور في الأداء يعتمد على العلاقة بين القدرات الخاصة للعامل والرغبة في أداء الوظيفة، كما يتضح من مصفوفة القدرات والرغبة في الأداء<sup>2</sup>، وهي الموضحة بالشكل رقم (2-9):

شكل رقم (2-5): مصفوفة القدرة والرغبة

|        |        |                            |                                       |
|--------|--------|----------------------------|---------------------------------------|
|        |        | السلوك الوظيفي             |                                       |
|        |        | = القدرة × الرغبة          |                                       |
|        |        | الأداء                     |                                       |
| عالية  | القدرة | (2) تحفيز<br>MOTIVATION    | (4) تمكين<br>EMPOWER                  |
| منخفضة | القدرة | (1) نقل/تحويل<br>TIRANSFER | (3) تطوير (تدريب)<br>(DEVELOP /COACH) |
|        |        | الرغبة ( الدافعية)         |                                       |
|        |        | منخفضة                     | عالية                                 |

المصدر: بسيوني محمد البرادعي: مرجع سبق ذكره، ص: 51

- **المربع رقم (1)** وفيه نجد أن قدرات العامل منخفضة والرغبة في أدائه للعمل أو الوظيفة منخفضة أيضا، ويكون الحل في هذه الحالة هو نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه في حالة نقله لعدة وظائف ولم يتحسن أدائه.<sup>3</sup>
- **المربع رقم (3)** وفيه نجد أن العامل لديه الرغبة في أداء العمل ولكن نجد أن قدراته في أداء العمل منخفضة، أي لا يمتلك المعرفة والقدرات والمهارات اللازمة في مجال/جانِب معيّن، في هذه الحالة يستطيع المدير أن يوفر التدريب والإرشاد والتوجيه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، طبعة أولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص: 264.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي: مرجع سبق ذكره، ص: 51.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 51.

<sup>4</sup> حسين محمود حريم: مرجع سبق ذكره، ص: 282.

- **المربع رقم (2)** وفيه نجد أنّ العامل لديه قدرات عالية لأداء الوظيفة، ولكن رغبته في أداء العمل منخفضة، ومن شأن المكافآت والحوافز أن تساعد في المحافظة على الدافعية العالية لهم.<sup>1</sup>
- **المربع رقم (4)** وفيه نجد أنّ العامل لديه قدرات عالية لأداء وظيفته وكذلك عنده الرغبة العالية، وفي هذه الحالة يكون الحل المناسب هو التمكين حتى يستمر هذا الأداء.<sup>2</sup> فالعاملين الذين لديهم قدرات ودافعية عاليتين يرحبون ويتمنون أي فرصة باتجاه مزيد من النمو والتطوير.<sup>3</sup>

### ثالثاً: نماذج تحسين أداء العاملين

من أهداف عملية تقييم الأداء أن يتم تحسين هذا الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المستهدف أو المتوقع. وهناك نماذج عديدة في هذا الشأن نذكر منها على سبيل المثال النموذجين التاليين:

- 1. نموذج دين ورايبلي في تحسن الأداء:** طوّر هذا النموذج الشامل كل من بيتر دين ودافيد رايبلي (Dean & Ripley) (1997)<sup>4</sup> ويعرضه عبد الباري إبراهيم درة في الشكل التالي:

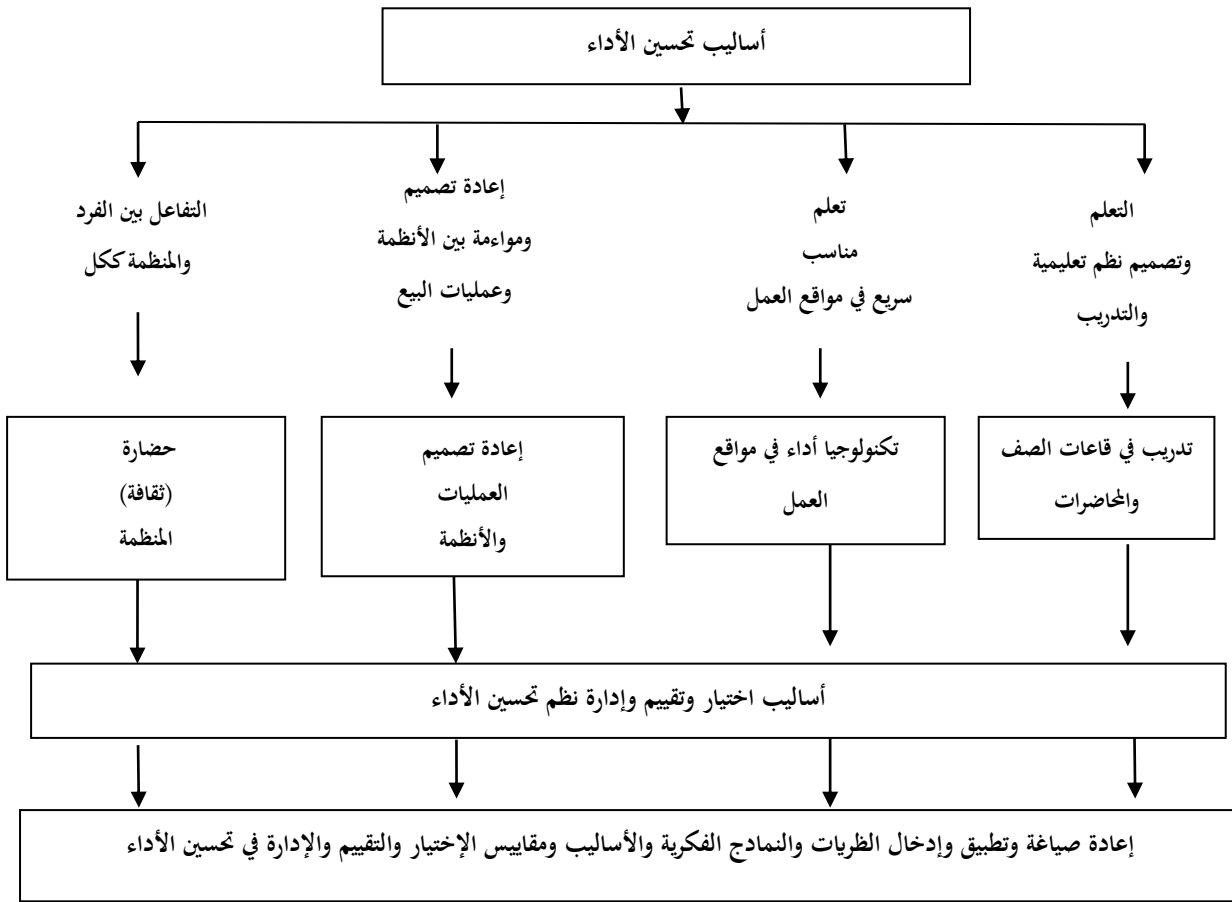
<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 283.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي: مرجع سبق ذكره، ص: 522.

<sup>3</sup> حسين محمود حريم: مرجع سبق ذكره، ص: 283.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

الشكل رقم (2-6): نموذج دين ورايلي في تحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، طبعة أولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،

مصر، 2008، ص: 171

ويتضح من هذا النموذج الفكري الشامل أنّ هناك أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في

حركة الأداء البشري وهي:<sup>1</sup>

المستوى الأول: ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها عدد من رواد الحركة.

المستوى الثاني: وتتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته، وتشمل أربع عائلات هي:

1. التدريب في قاعة الصف والمحاضرات وينبثق عن " التعلم وتصميم نظم تعليمية والتدريب"؛

2. تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل وينبثق عن "تعلم سريع في مواقع العمل"؛

3. إعادة تصميم العمليات والأنظمة وتتبع عن " إعادة تصميم ومواءمة بين الأنظمة

وعمليات العمل"؛

<sup>1</sup>عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، القاهرة، 2003، ص-ص: 74-75.

4. حضارة (ثقافة) المؤسسة وتتبع عن " التفاعل بين الفرد والمؤسسة ككل"؛

المستوى الثالث: ويتضمن مقاييس اختبار وتقييم وإدارة أنظمة تحسين الأداء.

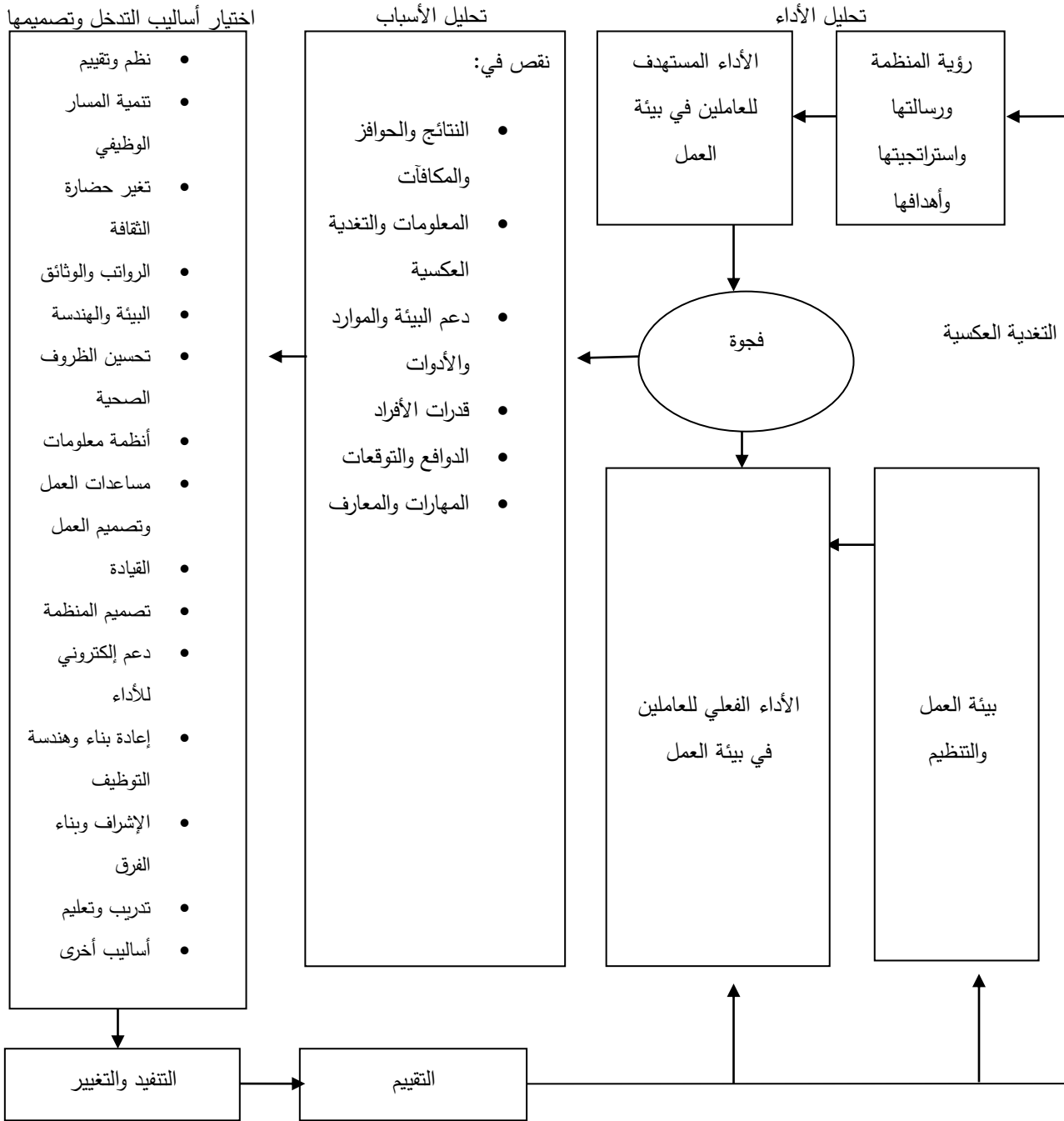
المستوى الرابع: فيتضمن تصورا لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج الفكرية والأساليب والمقاييس المتعلقة باختبار أنظمة تحسين الأداء وتقييمها وإدارتها، وتصب هذه العملية في المستوى الأول من النموذج لتكون عملية وضع النماذج الفكرية وأساليب الاختبار ومقاييسه عملية نامية مستمرة، مما يثري حركة تكنولوجيا الأداء البشري فكريا ونظرية وممارسة وعملا.

2. نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء:<sup>1</sup> وضعت الجمعية الدولية لتحسين الأداء عام

1998م النموذج الفكري التالي الذي يوضح تحليل الأداء وأساليب تحسينه:

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

الشكل رقم (2-7): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

يتبين لنا من الشكل رقم (2-11) أنّ هناك ست خطوات على مستشار تكنولوجيا الأداء

البشري أن يقوم بها عند استخدامه هذا النموذج الفكري، أمّا هذه الخطوات الست فهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد الباري إبراهيم ذرة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 74-75.

- تحليل الأداء: يتجه إلى تحديد أوجه النقص الحالية أو المتوقعة في أداء وقدرات الموارد البشرية في المؤسسة؛
  - تحليل الأسباب: فتحدّد فيها الأسباب التي أسهمت في إيجاد فجوة الأداء، ومن الواضح في هذا النموذج الفكري أنّ أسباب الفجوة بين الأداء المرغوب فيه والمتوقع أسباب عديدة فهي تتراوح بين النقص في الحوافز والمكافآت إلى نقص المعلومات والتغذية العكسية للعاملين وانتهاء بنقص مهاراتهم ومعارفهم؛
  - اختيار التدخل (الأسلوب) المناسب وتصميمه: فتتضمن استجابة شاملة ومتكاملة ودقيقة لمشكلات الأداء وأسبابها وفرص تحسين الأداء كذلك؛  
وتأتي بعد ذلك الخطوات التالية وهي:
  - التنفيذ
  - إدارة التغيير
  - التقييم
- وجميع هذه الخطوات تتطلب وضع خطة عمل تبين الأهداف والخطوات والإجراءات والتوقيات المطلوبة.

## خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على موضوع الأداء الذي عرف تحول كبير في المفاهيم المتعلقة به، وكذا من حيث إدارته والأدوات المستخدمة في القياس والتقييم، وأخذت وجها استراتيجيا يتعلق أساسا بمدى الوصول إلى تحسينه، فبادرت المؤسسات بما فيها البنوك إلى الاهتمام بالطاقات البشرية أكثر من السابق فهي بحاجة ماسة إلى أفراد ذوي قدرات ومهارات يصعب تقليدها من أجل مواجهة تحديات هذا العصر، ويتمتعون بأداء عال في الإنجاز المهام الموكلة إليهم بحيث اهتمت بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى قدراتهم ومهاراتهم، وهذا من خلال تكوينهم وترقيتهم وتحفيزهم ومنحهم الأجور والمكافآت التي يستحقونها.

ولعل أهم مدخل من مداخل تحسين الأداء هو الجودة الشاملة التي هي تعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة المستعملة من قبل البنوك، لهذا سنحاول في الفصل الموالي أن نعرف طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من جهة، وأثر الجودة الشاملة على أداء المورد البشري من جهة أخرى.

**الفصل الثالث: علاقة  
الجودة الشاملة بالموارد  
البشرية وواقعهما في البنوك  
الجزائرية**

**تمهيد:**

تبنى أسلوب الجودة الشاملة قد يكون الانطلاقة الحقيقية نحو التغيير الايجابي والوصول إلى الأداء المتميز والفعال، فهي تعتبر منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها البنوك من أجل الحصول على أفضل أداء ممكن.

وبالتالي انطلقاً من الأهمية البالغة لمدخل الجودة الشاملة كألية لتحسين الأداء البشري، سيكون مضمون هذا الفصل حول طبيعة العلاقة بين مفهوم الجودة الشاملة والموارد البشرية (العاملين)، بالإضافة إلى الكيفية التي تؤثر بها الجودة الشاملة وبمختلف أبعادها على أداءهم، ومحاولة التعرف على واقع تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري ومكانة المورد البشري فيه، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كانت عناوينها كالتالي:

**المبحث الأول:** إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة؛

**المبحث الثاني:** تحسين أداء المورد البشري وفق مفهوم الجودة الشاملة؛

**المبحث الثالث:** واقع الجودة الشاملة ومكانة الموارد البشرية في القطاع البنكي الجزائري؛

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة

بما أنّ عملية تحديد أداء الأفراد العاملين تعتبر أحد أهمّ الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في أيّ مؤسسة كانت بما فيها البنوك، فكان لا بد علينا في هذا المبحث من معالجة مفهوم إدارة الموارد البشرية من منظور الجودة الشاملة، وذلك من خلال التطرق لطبيعة العلاقة الموجودة بينهما، باعتبار أنّ لكل منهما تأثير على الآخر، بالإضافة إلى التعرّف على وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

إنّ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية أصبحت ضرورة لا غنى عنها، حيث يرى البعض أنّ ارتباطهما يعني عصمة من الخطأ<sup>1</sup>.

وقد أفرزت تطبيقات الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والافتراضات مثل القيادة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي، ورضا الزبون...<sup>2</sup>، بالإضافة إلى سعيهما لتحقيق نفس الأهداف: الإنتاجية، والربحية، والمشاريع التي تتمحور حول العملاء والقوى العاملة، السلوك والمهارات والأساليب والمواقف للعاملين<sup>3</sup>.

وهناك وجهات نظر رأت أنّ الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العمليات الإحصائية وأدوات الرقابة إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أقل في النصوص التقليدية للجودة الشاملة.

وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل مفهوم الجودة الشاملة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 209.

<sup>2</sup> نجمة عباس: دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص: 13.

<sup>3</sup> Alireza Shahraki, Mina konarizadeh, Morteza Jamali Paghaleh and Mahnaz Zarei : HRM effects on TQM, Business Management Dynamics, Vol.1, No.3, Sep 2011, p-p: 2-3

<sup>4</sup> فريد زين الدين: المنهج العلمي التطبيقي -إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص: 250.

كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح لها، ويتطلب ذلك جهودا أو اتصالات واضحة ومكثفة لشرح أسباب التغيير ومبرراته.

حيث أنّ جهود الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغييرات في أسلوب أداء العمل وعلاقاته، ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الحد من مشاعر الخوف من ذلك التغيير ومقاومته لدى العاملين، بالإضافة إلى تدريبهم على العمليات الحديثة المتطورة.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وظيفتان مهمتان استراتيجيا وتكتيكا للحصول على ميزة تنافسية.<sup>2</sup> وينبغي أن تكون العلاقة بينهما قائمة على أساس التبادل والتكامل.

فيظهر دور إدارة الموارد البشرية في عملية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في عدة طرق منها:<sup>3</sup>

1. خلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم إدارة الموارد البشرية وفي العمليات التي تقوم بها إدارة المورد البشرية والعمل على نشرها في المؤسسة من خلال استخدام طرق الاتصال المختلفة.
2. المشاركة في تصميم وتقديم وصياغة تصورات واتجاهات الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها.
3. إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في عمليات الاستقطاب، والاختيار، تقييم الأداء ونظام الحوافز التي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز الجودة الشاملة.
4. قدرة الموارد البشرية على سرعة فهم أبعاد الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما تمتلكها من قدرات فكرية وتنظيمية عالية.

5. العمل الجماعي كفريق يحقق غايات الجودة الشاملة لأنّ العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تقضي إلى تكوين أكبر.

أما عن متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن عيشي عمار: البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص: 145.

<sup>2</sup> Hamed J.H USROF, Rania Mohamed Elmorsey: **Relationship between HRM and TQM and its influence on Organizational Sustainability**, International Journal of Academic Research in Accounting Finance and management Sciences, vol.6, No. 2, April 2016, p: 24

<sup>3</sup> بن عيشي عمار: البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 146-147.

<sup>4</sup> محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد ( الموارد البشرية H.R ) بين النظرية والتطبيق، طبعة أولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، القاهرة، 2014، ص: 413-414.

1. التعاون في مختلف المجالات ومن قبل الجميع، والمشاركة الفعّالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة.
2. إدارة التغيير والتأكيد على أنّ التغيير يبدأ في الإدارة العليا برؤيتها، ويعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وإعلانها بالالتزام التام ببرامج الجودة الشاملة، واعتماد فلسفة تقوم على التميّز والإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات وإرضاء العميل، وتهيئة مناخ تنظيمي يتلاءم مع عملية التغيير اللازمة.
3. التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، وبالتالي رضا العملاء وهذا يفرض اعتماد مبدأ تفويض السلطة الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات من غير تعقيدات. كذلك التدريب المستمر والتحفيز المناسب والمشاركة الواسعة في مختلف المراحل الإدارية.
4. إيجاد معايير ومقاييس موضوعية تمكّن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير.

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وفق نظام الجودة الشاملة

إنّ وظائف إدارة الموارد البشرية، تتطابق مع قيم الجودة الشاملة وكذلك رؤية ورسالة المؤسسة أو البنك، حيث أنّ وظائف الموارد البشرية وممارستها تسهل وتدعم تنفيذ مفهوم الجودة الشاملة. وفيما يلي توضيح لبعض ممارسات ووظائف تسيير الموارد البشرية في ظل نظام الجودة الشاملة:

#### أولاً: الإختيار والتوظيف

1. الإختيار: الإختيار هو عملية اختيار الشخص الأنسب من بين مجموعة المرشحين المعيّنين لشغل الوظيفة الشاغرة<sup>1</sup>.

عملية الإختيار في ظل الجودة الشاملة لا تكون سهلة بل تزداد الأمور تعقيداً، وذلك لأنّ متطلبات التوظيف سوف تكون دقيقة وحساسة ومحسوبة في آن واحد، خاصة عندما تكون هناك لجان بالمؤسسة لإدارة الجودة الشاملة والإشراف على تنفيذها.

2. التوظيف: هو خطوة تجذب المرشحين الذين لديهم مصلحة في العمل لصالح المؤسسة كما يمكن تعريفه على أنّه: "أيّ ممارسة أو نشاط تقوم به المؤسسة لغرض أساسي هو تحديد واستقطاب

<sup>1</sup>Indumathi. N : Total quality management impact on HRM functions, international journal of science technologie and management , vol .no.5, issue no.10, October 2016, p: 73

الموظفين المحتملين، والموظف المعين والمختار يجب أن يكون ذكيا وهادئا ولكته حاسم وحازم وقادر على التواصل مع الدقة والمهنية".<sup>1</sup>

وتعتبر عملية التوظيف الخطوة الأولى في تنفيذ مفهوم الجودة الشاملة في أي مؤسسة، فهي نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن برامج الجودة في المؤسسات تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين، فيجب على البنوك في سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة الجودة الشاملة وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها عملية التوظيف.<sup>2</sup>

### ثانيا: التدريب والتعويض

**1. التدريب:** تم الاعتراف بالتدريب والتطوير على أنهما أساسيان لتنفيذ الجودة الشاملة، فالموظفين يجب أن يكونوا مدربين بشكل جيد ومشاركين في عمليات تحسين الجودة، وتستثمر المؤسسات التي تتفقد فعليا الجودة الشاملة بالكامل في تدريب الموظفين على مستويات مختلفة لتكون ذات إنتاجية عالية، مما يؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات.<sup>3</sup>

وقد حدّد التصنيف العالمي للجودة الحجم الساعي للتدريب بما بين 40 إلى 80 ساعة تدريبية للفرد في السنة، مع تخصيص نسبة معتبرة من كتلة الأجور السنوية للتدريب.<sup>4</sup>

**2. التعويض:** إن المؤسسات تحتاج أن يكون لديها أنظمة تعويضات تتسجم مع التوجّه نحو مفهوم الجودة الشاملة عن طريق تشجيع وتحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب، وأن تبعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وأن تتبنى الجدارة بدلا عنها.

ومع ما يبدو من اختلاف في وجهات النظر في شأن كيفية استخدام الأجر أو الحوافز المالية، إلا أن ما يتفق عليه أن أنظمة التعويضات في المؤسسات التي تتبنى مفهوم الجودة الشاملة، لا بد أن تتغير وتكون منصفة مع جهود تحسين الجودة. ويؤيد هذا التوجّه كل من (Bowern&Lawer) اللذان

<sup>1</sup>Hamed J .H USROF , Rania Mohamed Elmorsey: Op Cit, p: 24

<sup>2</sup> نجمة عباس: مرجع سبق ذكره، ص-ص:16.

<sup>3</sup>Hamed J .H USROF , Rania Mohamed Elmorsey: Op Cit, p: 24.

<sup>4</sup> محمد الصالح قريشي: تقييم أثر الإستثمار في تسيير المورد البشرية على الأداء التنظيمي، دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012/2013، ص: 174.

حددا مسألة مكافئات أو عوائد الجودة بأنه ينبغي أن يتم الدفع للأفراد أو المجموعات بشكل أكبر عندما يؤدون بشكل أفضل، وإذا لم يحصل ذلك فإنهم يميلون للشعور بأنه تم التعامل معهم بظلم. وتحاول المؤسسات بما فيها البنوك التي تطبق الجودة الشاملة أن تعتمد أنظمة التعويضات على أساس المهارة أو المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالكسب.<sup>1</sup>

وأي نظام للتعويض يجب أن يتبع هذه المبادئ الأساسية لإدارة الجودة:<sup>2</sup>

1. يجب أن يكون التعويض موجّهاً إلى الزبون الداخلي، أي يجب أن يتم الدفع لجميع الموظفين على المهارات التي تهم الزبائن الخارجيين للمؤسسة.
2. يجب أن يتكيف التعويض مع العمل الجماعي.
3. يجب أن تحظى منظومة التعويض بالمشاركة الكاملة للموظف، فالعاملون يجب أن يساهموا في وضع الأهداف ذات المعنى وفي تحديد مؤشرات الأداء الأساسية وفي مراقبة وتقييم التقدم.

### ثالثاً: تقييم الأداء

نظام تقييم الأداء وفق الجودة الشاملة يتميز بكونه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلاً من نظام تقييم الأداء التقليدي، لذا فإن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها.

فطبيق الجودة الشاملة يتطلب رقابة أداء العاملين ومراعاة مدى احترامهم لمعايير الجودة المطلوبة ومدى خدمتهم لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال إجراء تقييم لمستوى الأداء الفعلي بالنظر لمستوى الأداء المعياري على أن تتناسب عملية التقييم والجودة الشاملة.

والمؤسسة التي تسعى إلى تطبيق فلسفة الجودة الشاملة عليها أن تعطي مزيداً من الاهتمام بالفرد كإشراكه في وضع معايير التقييم وإعطاء الزبائن دوراً في تقييم أداء العاملين والفرق والمؤسسة ككل من خلال قياس مدى رضاهم، هذا ويجب تزويد العاملين بنتائج تقييم الأداء لمساعدتهم على كشف مواطن الضعف لديهم حتى يمكنهم في ضوء ذلك تحسين مستوى أدائهم.

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيطين، عائض بن شافي الأكلبي: مرجع سبق ذكره، ص: 216.

<sup>2</sup> محمد الصالح قريشي: مرجع سبق ذكره، ص: 174.

## المطلب الثالث: مكانة الموارد البشرية في فلسفة الجودة الشاملة

بما أنّ هذا الفصل يتناول أثر الجودة الشاملة على أداء المورد البشري، فيجب أن نوضح مفهوم هذا الأخير بصفة عامة ومن تم توضيح مفهومه وفق نظام الجودة الشاملة.

### أولاً: ماهية الموارد البشرية في البنوك

لا بد من الإشارة لماهية المورد البشري أو ما يعرفون أيضاً بالأفراد العاملين أو الموظفين... إلخ، وذلك لكون أنّ بحثنا يعالج الجودة الشاملة في الجانب البشري من حيث الجهد المبذول من قبلهم والعمل المنجز والأداء المحقق من قبل هؤلاء الأفراد.

**1. مفهوم الموارد البشرية في البنوك:** الموارد البشرية هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المؤسسة، والموارد البشرية أهمّ عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر أكثرها فاعليّة وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل.

إنّ العنصر البشري هو العنصر المحرّك لكل الطاقات ووفقاً لمتطلبات العصر فإنّ كل ما لا يتطلب أعمال الفكر ينبغي أن يلقى على الآلة ويبقى العنصر البشري للخلق والابتكار في عالم يأتي كل يوم بجديد في مجال البنوك ومن هذا المنطلق فإنّ الاهتمام باختيار هذا العنصر وتدريبه والارتقاء به بات أمراً ضرورياً سواء على مستوى الإدارة ورسم الاستراتيجيات والسياسات والخطط أو على المستوى التنفيذي لتقديم أفضل خدمة لعملاء البنك حتى يكون البنك هو الخيار الأمثل للعملاء.

ولا يمكن تحقيق أهداف البنك بغير تعبئة موارده البشرية، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها، ولكي يحققوا هذا الدور المناط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى مرتفع من الكفاءة، ومتفهمين لأعمالهم، خلاقين فيها، متطلعين دائماً للتطور. وعلى الجانب الآخر على إدارة البنك أداء دور هام لمؤازرة ذلك وقد أصبحت دراسة إدارة الموارد البشرية حديثاً يلقى أهمية كبيرة في البنوك في مجال رفع كفاءة هذه الإدارة.<sup>1</sup>

وتعتبر الموارد البشرية أهم مدخلات المؤسسة والعامل المحدد لمخرجاتها، وتعتمد البنوك على المورد البشري في استخدام الموارد غير البشرية بها سواء مادية أو تكنولوجية، وتتوقف درجة كفاءة المؤسسات على درجة كفاءة استخدام المورد البشري لتلك الموارد الأخرى.

<sup>1</sup> سامي أحمد مراد: دور اتفاقية تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، طبعة أولى، المكتب العربي للمعارف، مصر الجديدة، القاهرة، 2005، ص: 196.

ويمكن تعريف الأفراد على أنهم: "العنصر البشري المتاح للمؤسسة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين دائمين أم مؤقتين رؤساء أو مرؤوسين، وقد أصبح ينظر للأفراد في المنظمات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف المورد البشري على أنه: "الأفراد العاملون في مختلف المستويات التنظيمية، سواء من يعمل في الوظائف الإشرافية أي الرؤساء أو من يعمل في الوظائف غير الإشرافية أي المرؤوسين" <sup>2</sup>

**2. مواصفات الموارد البشرية في البنوك:** هناك عدة مواصفات يجب أن يتصف بها الأفراد العاملين في البنوك وذلك لتحقيق الجودة في أدائهم، هي:<sup>3</sup>

- **الاتصال:** قدرتهم على إيصال المعلومات للزبائن بشكل جيد ومدى تعاملهم الفعال معهم.
- **الحساسية تجاه الزبون:** أي إبداء الاهتمام الواسع للزبون ولما يقوله ويصدر عنه من شعور أو رأي أو فعل ما.
- **المرونة:** يجب أن يكون موظف البنك على قدر كبير من المرونة حيث يقوم بتغيير مهمته إلى مهمة أخرى لكي يستطيع إشباع طلب الزبائن بفعالية وكفاءة وقتما وحيثما يريد.
- **المعرفة الوظيفية:** يجب أن يكون موظف البنك على علم ومعرفة لما يقدمه من خدمات بصفة خاصة وكل خدمات البنك بصفة عامة فضلا عن السياسات والإجراءات المعمول بها في البنك.
- **المظهر:** حيث يجب أن يكون مظهرا جذابا لكي يدخل الصورة الحسنة في أذهان الزبائن.
- **الكرامة والنزاهة:** بمعنى ما مدى إلتزام الموظف بوعوده وبالسرية والحفاظ على المبادئ الأخلاقية أثناء تعامله مع الزبون.
- **المتابعة:** تقديم الخدمة في الوقت الذي يريد فيه الزبون الحصول عليها مما يؤدي إلى تحقيق مطالبه والوفاء بالالتزامات المقدمة له.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

<sup>2</sup> سامي أحمد مراد: مرجع سبق ذكره، ص: 197.

<sup>3</sup> زيدان محمد: دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص: 178.

## ثانياً: الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة

العنصر البشري يشكل مطلباً هاماً نحو تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام في جميع النواحي الخاصة به ابتداءً من وضع نظام الإختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتعليم المستمر لكافة المستويات وفقاً لنوعية المهارات والمعارف السلوكية اللازمة لكل مستوى، فضلاً عن تهيئة العنصر البشري بالمؤسسة نفسياً لفهم وقبول مفاهيم وممارسات الجودة الشاملة ومردودها الإيجابي.

### 1. إدراك نظام الجودة الشاملة لأهمية المورد البشري: قد لا يكتب النجاح لبرنامج الجودة

الشاملة، مهما يسرت له من إمكانيات تقنية أو مالية إذا ما غيَّب دور المورد البشري فيه، فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد، وبالتالي فإنَّ جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على الأفراد بدلاً من الأساليب والآلات، فالأفراد هم المفتاح لنجاح تطبيقات الجودة الشاملة وليس الآلة. لذا تحرص برامج الجودة الشاملة على إتاحة الفرصة لكل فرد للمشاركة والمساهمة وتطوير الإحساس بالملكية.

فلسفة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما أيضاً كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإنَّ الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضاً موضع اهتمام، كما تؤمن أنَّ العنصر البشري هو العنصر الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

فالموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج في الجودة، فعلى الرغم من أنَّ جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أنَّ الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيِّدة وفعَّالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أي مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.<sup>2</sup>

ومنه إذا أُريد للجودة الشاملة أن تنتج فلا بد من تعديل السلوك البشري من خلال فهم الآليات البشرية التي تولد السلوك المرغوب فيه فلدى كل فرد قناعات شخصية نابعة من تفكيره الخاص، وتتبنق عن هذه القناعات مواقف، ولذا يجب توعية الأفراد أولاً عن طريق الشرح المنطقي، وتقديم

<sup>1</sup> محمد موسى أحمد: مرجع سبق ذكره، ص: 400.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، Total Quality Management TQM، طبعة أولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2014، ص: 74.

الجودة الشاملة كمكسب يعود عليهم بالنفع وتحقيق احتياجاتهم الخاصة، وإذا شعر الأفراد بأنهم محفزون فسينجم عن ذلك سلوك إيجابي تجاه الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

نستطيع القول أنّ المفهوم الجديد لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية يختلف عن السابق من خلال المصطلح الجديد " إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية" والتي تعني به مختلف الإجراءات والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة لمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم العلمية والعملية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل.<sup>2</sup>

**2. المورد البشري من وجهة نظر رواد الجودة الشاملة:** في إشارة لمكانة المورد البشري وإدارته في تطبيق الجودة الشاملة وبمراجعة الأدبيات ذات العلاقة من إسهامات لرواد الجودة الشاملة، وجوائز الجودة الدولية ونتائج لدراسات سابقة بالإضافة إلى معايير الإيزو، نجد أنّ هذه الأدبيات قد نادت بشكل صريح أو ضمني إلى أهمية المورد البشري وضرورة تفعيله في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخلق الرغبة والقدرة لديه على تحقيق مرتكزاتها، فـ Deming نادى بطريقة غير مباشرة ضمن مبادئه الأربعة عشر بضرورة الاهتمام بهذا النوع من الموارد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال المبدأ السادس دعا إلى ضرورة تأسيس برامج للتدريب على المهارات التي تتطلبها أنماط الوظائف والتركيز في تدريب العاملين على الأساليب الإحصائية، وفي المبدأ الثامن نادى بضرورة استبعاد بل وإزالة الخوف من نفوس العاملين وبث الثقة والأمن محله، وإزالة الحوافز والعوائق التنظيمية بين الأقسام ومختلف الوحدات كخطوة مهمة لبث روح العمل الجماعي حسب ما جاء في المبدأ التاسع، كما طالب في المبدأ العاشر بضرورة التخلي عن الشعارات والتحذيرات والكف عن لوم العاملين وإزالة الحواجز التي تسلب الناس الفخر والاعتزاز بعملهم، وأكد أيضا على أهمية المجتمع الذي تتم فيه العملية والذي يضم المستهلكين، العاملين وكل من يتأثر بعمليات المؤسسة حيث أنّ التدعيم المقدم منه يقلل من احتمال مقاومة التغيير ويزيد ويسهل من قدرة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لوشن محمد: أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء -دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014/2015، ص: 93.

<sup>2</sup> أعر عزوي: إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7، 2009، ص-ص: 50.

<sup>3</sup> بلجل نادية: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالات المؤسسات: المطاحن الكبرى للجنوب GMS -أوماش بسكرة-، الشركة الفرعية مطاحن الأوراس -باتنة-، مطاحن الزيبان - القنطرة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2013/2014، ص: 134.

كما أكد " شولر " Schuler بأنّ متضمنات الجودة الشاملة بشأن الموارد البشرية مهمة، إذ أنّ الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالباً ما تأتي من العاملين فضلاً عن مشاركتهم في حل المشكلات، لذلك بدأت المطالبة بإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون.<sup>1</sup>

أما فلسفة Juran لم تخلو بدورها من مبادئ ذات علاقة بالموارد البشرية، وإن دلّ على شيء إنّما يدل على أهمية هذه الموارد في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة عنده، فقد ضمن ثلاث مبادئ عنها وهي:

1. درجة الوعي لدى العاملين بأهمية فرص عملية التحسين (المبدأ 1)؛

2. الإهتمام بعملية التدريب (المبدأ 4)؛

3. تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء بالاعتراف بما يقدمونه من خدمات متميزة (مبدأ 7)؛<sup>2</sup>

هذا ويرى عبد المنعم عزة صبحي أنّ أحد عناصر الجودة الشاملة يتمثل بالاستثمار في البشر بوصفهم الدم الذي يجري في شرايين المنشأة وفروعها ليمدها بالحيوية والنشاط اللازمين لتنفيذ مفهوم وفلسفة الجودة الشاملة، وهو ما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري.<sup>3</sup>

Philip Crosby بدوره ضمت مبادئه مسائل خاصة بالموارد البشرية نادية من خلالها إلى ضرورة الاهتمام بهذا النوع من الموارد من التزام هذا الأخير بجهود تحسين الجودة وذلك في المبدأ الأول عن ضرورة التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة، والمبدأ الثاني عن ضرورة تكوين فريق عمل لتحسين الجودة يشمل كافة الأقسام ويعكس كل فرد مسؤولية القسم الذي يمثلته في عملية التحسين، والمبدأ الخامس على ضرورة نشر الوعي والإدراك بأهمية الجودة لدى مختلف العاملين، والمبدأ الثامن عن ضرورة تدريب المشرفين حتى يمكنهم تأدية دورهم بفعالية في تحسين الجودة، والمبدأ الثاني عشر عن ضرورة مكافأة العاملين المتميزين الذين يقدمون حلولاً متميزة في تطوير وتحسين الجودة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الصالح قريشي: مرجع سبق ذكره، ص: 171.

<sup>2</sup> بلجل نادية: مرجع سبق ذكره، ص: 134.

<sup>3</sup> محمد الصالح قريشي: مرجع سبق ذكره، ص: 172.

<sup>4</sup> بلجل نادية: مرجع سبق ذكره، ص: 135.

**3. المورد البشري من وجهة نظر جوائز الجودة الدولية\*:** منحت الجائزة الأوروبية للجودة 190 نقطة للموارد البشرية من مجموع 500 نقطة الممثلة لمجموعة العناصر المساعدة توزعت بين 100 نقطة للقيادة، حيث أكدت في هذا العنصر على ضرورة التركيز على سلوك ودور المدراء في إدارة المؤسسة لتحقيق التميز من خلال الجودة الشاملة، وذلك بمراعاة ستة عناصر تنفرع من عنصر القيادة وهي:

1. قيام المدراء بإعداد الرؤية ورسالة المؤسسة؛
  2. قيام المدراء بتنمية وتطوير ثقافة منظمية تعزز الجودة الشاملة والتحسين المستمر؛
  3. قيام المدراء بتحفيز ودعم وتقدير العاملين لإنجازاتهم في مجال الجودة؛
  4. قيام المدراء بالمشاركة الفعلية في إعداد وتنفيذ نظام إدارة الجودة وضمان التحسين المستمر فيه؛
  5. التواصل والتفاعل بين المدراء وكل من العملاء والموردين؛
  6. التواصل والتفاعل بين المدراء وممثلي المجتمع والترويج للجودة خارج المؤسسة؛
- جائزة مالكون بالدرج الوطنية أولت من جهتها أهمية للقيادة ممثلة في الإدارة العليا وأعطت لها وزنا معتبرا بمقدار 125 نقطة من مجموع 1000 نقطة، أهمية لتطوير الموارد البشرية من خلال إخضاعها للتدريب وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، حيث خصصت لها 85 نقطة من مجموع 1000 نقطة.

جائزة Deming بدورها أعطت أهمية للعنصر البشري من خلال تخصيص 100 نقطة من مجموع 1000 نقطة تتعلق بمعيار تنمية الموارد البشرية، حيث تناول هذا المعيار معايير فرعية ذات علاقة بالخطط التعليمية والتدريبية للعاملين ومستوى الوعي بالجودة ودعم وتحفيز التنمية الذاتية.<sup>1</sup>

**4. المورد البشري من وجهة نظر معايير الإيزو:** لقد برزت أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلت إصدارات نظام إدارة الجودة والإيزو (ISO)، حيث

\* **جوائز الجودة:** أنشئت جوائز الجودة في دول عديدة من العالم بهدف الإرتقاء بمستوى الجودة وتكريم المنشآت التي تطبق برامج الجودة الشاملة، وهي إحدى أدوات التحفيز الفعالة التي تؤدي إلى تحسين الاعمال والإرتقاء بمستوى الإنتاجية. تعد جوائز الجودة الشاملة القوة المحركة لإطلاق طاقات الجودة والتحسين المستمر. من أشهر هذه الجوائز: جائزة ديمينغ في اليابان، جائزة مالكوم بالريج الوطنية في و.م.أ وجائزة الجودة الأوروبية باروبا، للإطلاع أكثر راجع كلا من: Robert J.Vokurka and Garry I.stading and Jason Brazeal, **A comparative analysis of national and regional quality awards**, quality progress, August, 2000, p-p: 42-48.

-V.m raoTummla and C.L tang, **Strategic quality management –Malcolm lealdrige and European quality awards and ISO 9000 certification-**, International Journal Quality & Reliability Management, vol.13, n°4, 1996, p-p: 8-38.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 135.

نصت المواصفات الإرشادية ISO-9000 التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم معايير الإيزو التي تظهر أهمية العنصر البشري في نظام الجودة الشاملة نذكر مواصفات تأكيد الجودة الإيزو 9001 نسخة 2008 حيث يمكن إبراز مكانة تسيير الموارد البشرية في الهيكل العام لمواصفة ISO 9001 نسخة 2008 ضمن العنصر 6:2 وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

6. إدارة الموارد: ويتجزأ هذا العنصر إلى أربع نقاط:

1.6 توفير الموارد.

2.6 الموارد البشرية

1.2.6 عموميات: يجب أن يكون العمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج ذوي كفاءات ومؤهلات مكتسبة من خلال التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية ومن الخبرة. حيث يمكن أن تتأثر مطابقة المنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة من أفراد يؤدون مهام داخل نظام إدارة الجودة.

2.2.6 الكفاءة والتدريب والتوعية: على المؤسسة القيام بـ:

- تحديد الكفاءة اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج؛
- القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات؛
- تقييم فعالية الإجراءات المتخذة؛
- التأكد من أنّ كل العاملين يعرفون طريقة أداء أعمالهم ولديهم وعي بأهمية نشاطاتهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة؛

3.6 الهياكل القاعدية.

<sup>1</sup> رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، حاس مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 11، 2012، ص: 195.

## المبحث الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية وفق مفهوم الجودة الشاملة

سنتعرف في هذا المبحث على مدى تأثير الجودة الشاملة على أداء الأفراد العاملين وذلك من خلال توضيح مختلف أساليب تنمية الموارد البشرية لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وأيضا الأثر الذي ينجم عن كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا المصرفية بفلسفة الجودة الشاملة، التحسين المستمر في العمليات المصرفية، توفر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين، التركيز على العميل) على الأداء البشري.

### المطلب الأول: أساليب تنمية المورد البشري وفق مدخل الجودة الشاملة

هناك علاقة وثيقة ومتبادلة بين تنمية الموارد البشرية ومفهوم الجودة الشاملة، حيث أنّ إدارة الجودة الشاملة تساهم في تنمية المورد البشري وتدريبه لتحسين أدائه من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنّ تنمية المورد البشري من شأنه أن يساعد على تطبيق مفاهيم وأبعاد الجودة الشاملة بشكل فعال. بالنسبة للجودة الشاملة فهي ترى أنّ تحسين الأداء يمر عبر تنمية المورد البشري من خلال التدريب الذي هو عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة<sup>1</sup>. ولقد أبرزت المؤسسات وبما فيها البنوك التي تطبق الجودة الشاملة أنّها تبذل مجهودا في تنمية الموارد البشرية، ويمكن توضيح الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في تنمية المورد البشري من خلال النقاط التالية:

1. توفير مختلف الظروف لتحقيق بيئة عمل ملائمة ومشجعة للإبداع والتطوير؛
2. تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري على أساس اعتباره استثمار يجب تعظيمه من خلال تنميته وليس تكلفة يجب تدنيته من خلال سلب حقوقهم؛
3. تفجير القدرات والطاقات الكامنة في الفرد واستغلالها لرفع تنافسية المؤسسة؛
4. تحديد المكافآت ذات القيمة بالنسبة لكل مورد بشري، والتيقن من ملائمة وتناسب المكافأة وربطها بالأداء المقدم؛
5. ربط نظام الحوافز والأجور بنظام الجودة ليكون معبرا على المستوى الحقيقي لأداء كل عامل؛

<sup>1</sup> العابد هواري: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية أدرار، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص: 94 .

6. التدريب على تقنيات حل المشاكل من أجل مساهمة أكبر للعامل في تدعيم نظام الجودة؛
  7. التدريب على إدارة الوقت لتخفيض التكاليف الخفية؛
  8. ضرورة الاهتمام بعملية تقييم الأداء؛
  9. تعزيز القنوات الاتصالية بين الإدارة العليا والعمّال لتقوية الثقة المتبادلة؛
  10. التأكيد على حرص الإدارة العليا بتحسين العلاقة الموجودة بين العامل ورئيسه المباشر لتحقيق الأهداف الجزئية على كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة؛<sup>1</sup>
- فيما يلي سنرى مختلف الأساليب المستعملة في تنمية المورد البشري وتدريبه بحيث يساهم بشكل جيّد في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة:

### أولاً: إدارة الجودة التدريبية

يقصد بإدارة الجودة التدريبية إدارة العملية التدريبية وفقاً لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعّالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب.<sup>2</sup>

وظهرت المواصفة الدولية للتدريب (إيزو 10015) في الأول من سبتمبر 2001 من طرف المنظمة العالمية للتقييس بسويسرا، حيث أولّ شركة معتمدة مانحة للمطابقة لهذه المواصفة هي شركة (CSEND) في 19 فيفري 2003.<sup>3</sup>

أمّا من حيث المراحل التي تمرّ بها عملية التدريب في الجودة، فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): مراحل عملية التدريب في الجودة

| مراحل عملية التدريب في الجودة | مضمون كل مرحلة  |
|-------------------------------|---|
| تحديد الإحتياجات التدريبية    | تتضمن تحديد عدد وطبيعة عمل العاملين الذين سيشملهم التدريب على الجودة مع ملاحظة ضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعلمية لتحديد الإحتياجات التدريبية.                   |
| تصميم البرنامج التدريبي       | تشمل هذه المرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي والموضوعات التي يحتويها كل برنامج. كما تشمل توفير مستلزمات البرنامج من حيث مكان التدريب والمقاعد المريحة ووسائل الإيضاح. |
| تأسيس المنظمة التدريبية       | في كثير من المنظمات فإنّ مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق مدير أو  |

<sup>1</sup> أعر عزوي: مرجع سبق ذكره ص\_ص: 50-51.

<sup>2</sup> نجم العزوي: جودة التدريب الإداري، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 220.

<sup>3</sup> رشيد مناصرية: مرجع سبق ذكره، ص: 196.

|   |  |
|---|--|
| أكثر من مديري المنظمة. وعند تأسيس المنظمة التدريبية فإن كافة مديرو المنظمة مسؤولين عن التأكد من أنّ مرؤوسيهـم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم.   |  |
| لا بد من مشاركة دائرة الجودة في وضع المادة التدريبية على الرغم من أنّ المسؤولية الأساسية تقع على عاتق المدربين الأكفاء وفي هذه المرحلة يتم اختبار أساليب التدريب الملائمة كالمحاضرات والندوات ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمحاكاة وغيرها. | التحضير للبرنامج وتجهيز المادة التدريبية |
| التنفيذ الفعلي للبرنامج تدريب الجودة يتطلب التزاما تاما من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور.  | 5 تنفيذ البرنامج التدريبي                |
| وذلك بهدف التأكد من سير الأمور كما هو مخطط، وتجري عملية التقييم للمدرب، لموضوعات البرنامج، لتوقيت البرنامج، لمكان التدريب، ولأسلوب التدريب الذي تم اتبـاعه.   | تقييم البرنامج التدريبي                  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار

وائل للنشر، طبعة ثانية، عمان، الأردن، 2006، ص-ص: 145-147.

تتضمن مواضيع البرامج التدريبية: سياسة الجودة، منع وقوع الأخطاء، رضا العملاء، تكاليف الجودة، استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة، مهارات عمل الفريق، التحسين المستمر، القيادة وغيرها من المواضيع التي هي في صلب إدارة الجودة الشاملة. وبشكل عام فإنّ التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين.

ويسعى تدريب الجودة أساسا إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

1. زيادة معلومات الموظف المتدرب على المواضيع المتعلقة بالجودة الشاملة مثل اندماج الموظفين وتمكينهم والتحسين المستمر؛
2. تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة؛
3. تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل؛

### ثانيا: حلقات الجودة كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية

ظهر مفهوم حلقة الجودة مع بداية التجربة اليابانية في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي.

وحلقات الجودة هي عبارة عن: "مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية، ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع؛ لمناقشة مشكلات نوعية وإيجاد الحلول المناسبة

لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلا والمخطط له".<sup>1</sup>

يمكن القول إذا أنّ حلقات الجودة هي وحدات عمل ذاتية من مجموعات صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 أعضاء يؤدّون نفس العمل أو يشتركون في عمل واحد، أو منتج معيّن، ويجتمعون على أساس التطوّع وفقا لجدول منتظم أسبوعيا لمناقشة المشكلات التي يطرحونها للنقاش والمرتبطة بأعمالهم ويدير الحلقة ويوجهها مشرف أو ملاحظ لهؤلاء العاملين عند مستوى خط الإشراف الأوّل. وقام اتحاد علماء المهندسين اليابانيين بتحديد أهداف حلقات الجودة والتي بناء عليها يمكن الإرتقاء بأداء المورد البشري تتمثل في<sup>2</sup>:

- ✓ الاستفادة الكاملة من قدرات وكفاءات الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة انطلاقا من اعتماد منهج التسيير بالمشاركة؛
- ✓ تحسين نتائج أعمال المؤسسة من خلال تغيير جو العمل فيها، وذلك بخلق نوع من الشعور بالالتزام لدى القوى العاملة؛
- ✓ تطوير شعور الانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل؛
- ✓ الاهتمام الجدي للعاملين وبالتالي إظهار إبداعاتهم وقدراتهم ومواهبهم؛
- ✓ ربح الوقت من خلال انشغال المدير بالوظائف الأكثر أهميّة وترك المشكلات الأقل أهميّة للعاملين للتكفّل بها؛
- ✓ تنمية أداء الموظفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمة القيادية لهم؛
- ✓ زيادة شعور العاملين بولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وخلق الوعي بالجودة والإنتاجيّة لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في العمل والرقابة عليه؛
- ✓ تشجيع الإبداع لدى العمّال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي والتشويق والتنوّع في المهام المنسوبة إليهم؛

<sup>1</sup> بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي: مرجع سبق ذكره، ص: 123.

<sup>2</sup> Jarrosson Bruno: *unsiécle de management a travers les écrits*, édition BRUNO, Paris, 2000, P: 98.

## المطلب الثاني: أثر أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين

إنّ الالتزام بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في البنوك بصفة خاصة والمؤسسات بصفة عامة من شأنه أن يؤثر بشكل نهائي على أداء الموارد البشرية؛ وسنحاول في هذا المطلب توضيح الأثر الذي يحدثه كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين.

### أولاً: أثر دعم والتزام الإدارة العليا المصرفية بفلسفة الجودة الشاملة على أداء العاملين

يجب أن يكون هناك التزام من الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة، وأن يكون هذا الالتزام ظاهر للعيان وفي جميع المستويات، كما يجب على القيادة التوقف عن ترديد شعارات الجودة وأن تعمل أكثر وهذا ما سيجعل الصورة واضحة لدى العاملين بشأن التزام القيادة بفلسفة الجودة الشاملة.

وقد أضاف ديمينغ إلى أنّ أغلبية مشاكل الجودة الشاملة هي بسبب الإدارة العليا، خصوصا المسؤولة عن أنظمة الجودة في المؤسسة لعدم تركيزها على العاملين.<sup>1</sup>

ولكي تستطيع جميع الإدارات في المؤسسة أن تلتزم بالجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا وأن تطبق من قبلها، وأن تمارس بشكل فعال هذا التوجّه من خلال قيامها بتغيير من العمل بمبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق هذه الأخيرة.

ومن واجب الإدارة أن تساعد الأفراد على أن يعملوا بذكاء مما يولد بين العاملين المنافسة على العمل الجيد والتميّز ويدفعهم للتحسين المستمر لأدائهم والرقى بمستوى هذا الأداء.

ففي ظل التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة تستطيع إبعاد الخوف وعدم الأمان من نفوس العاملين وتحفيزهم للإبداع والابتكار؛ وأيضا إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام وتشجيع التعاون والإتصال الأفقي والعمودي.

ومنه فالالتزام الإدارة العليا في البنوك والممثلة في القادة بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة له دور أساسي في تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم من خلال منح الصلاحيات وتمكينهم من اتخاذ قرارات على المدى البعيد، وذلك من شأنه أن ينعكس بشكل أساسي على رفع أداءهم بغض النظر عن طبيعة المؤسسة خدمية كانت أو إنتاجية.

<sup>1</sup> ربيع المسعود: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص-ص: 150-151.

## ثانياً: أثر التحسين المستمر في العمليات المصرفية وتوفير نظم المعلومات على أداء العاملين

1. أثر التحسين المستمر في العمليات المصرفية على أداء العاملين: تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وذلك من خلال تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية<sup>1</sup>. ومنه تؤدي التحسينات المستمرة إلى التفوق في الأداء وتقليل الأخطاء في العمليات ولذلك فإنّ هذا المبدأ يؤدي إلى الوصول إلى ما يسمى بالخطأ الصفرى<sup>2</sup>. فلا شك أنّ التحسين المستمر يقضي على الروتين ويخلق التغيير التدريجي المدروس ويعمل على تشجيع روح الإبداع<sup>3</sup>.

في الأخير يمكن القول أنّ التحسين المستمر في العمليات البنكية الذي يؤدي إلى تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة سيؤول بالنتيجة إلى زيادة رضا المستفيدين وهو ما ينعكس على أداء البنك بشكل عام، وعلى أداء العاملين فيها بشكل خاص، والذين هم على إطلاع أكبر ومستمر بحاجات ورغبات المستفيدين وبالتالي هم الأقدر على معرفة نقاط الضعف والقوة في الخدمات المقدمة.

2. أثر توفر نظام معلومات للجودة الشاملة على أداء العاملين: يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات الجودة الشاملة، إذ أنّ تدفق المعلومات ووصولها لمختلف أقسام المؤسسة يفعل أكثر دور الجودة الشاملة داخلها<sup>4</sup>. وتميّز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعّال مبني على القرارات الصحيحة المعتمدة على دقة المعلومات وأولها المعلومات التسويقية<sup>5</sup>. ويتبين أثر نظام المعلومات على الأداء فيما يلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي: مرجع سبق ذكره، ص: 13.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس: علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، العدد 97، 2004، ص: 127.

<sup>3</sup> ربيع المسعود: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 155-156.

<sup>4</sup> أحمد بن عيشاوي: مرجع سبق ذكره 2006، ص: 11.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص: 13.

<sup>6</sup> وليد مرتضى نوه: نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، البنك الوطني الجزائري (BNA) كالات الوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص-ص: 81-82.

1. تساعد نظم المعلومات على تداول المعلومات بين العاملين في المؤسسة بسرعة وسلاسة وهذا ما يضمن اتخاذ قرارات صحيحة فالمعلومة المفيدة هي التي تصدر في الوقت والمكان المناسب؛
2. يساعد نظم المعلومات على العمل الجماعي داخل المؤسسة أي أنّ هناك بعض البرامج تمكن من العمل الجماعي وفي نفس الوقت مع عدم الحضور الجسدي وهو ما يحقق للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو نفس الوظيفة العمل بأعلى كفاءة، كما تعمل نظم المعلومات على إقامة الاجتماعات والمؤتمرات عن بعد وزيادة عمليّة الاتصال مما يساهم في خفض تكاليف التنقل والإيواء وغيرها من التكاليف الإضافية وهو ما يسهم في الأثر الإيجابي وفي زيادة القيمة المضافة؛
3. تسمح المعلوماتية بعمليّة التكوين للموارد البشرية عن بعد، وذلك للتطوير من أدائهم فأصبح من المقدر تطوير الأداء الفردي دون الحاجة للتواجد المكاني، فمكّن إتاحة برامج تكوينية داخل المؤسسة للاستفادة منها عن طريق شبكة داخلية ويتميّز التكوين عن بعد بطابعه التفاعلي وبذلك يشابه الواقع الحقيقي في التأثير وهو ما يسمح بنتائج أكثر فعالية؛

من خلال ما سبق يمكن القول أنّه يجب على الإدارة توفير المعلومات اللازمة للعاملين من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية، وتساعد نظم المعلومات في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة فمن خلالها يتم اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأداء الأعمال بشكل أسرع ومن خلالها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل والمعوقات الممكنة، ومنه فالهدف الأول والأخير من تفعيل نظم المعلومات هو تطوير أداء العاملين في المؤسسة، ولذلك أصبحت تعتبر ضمن المؤشرات الفاعلة في التنمية البشرية.

### ثالثا: أثر التركيز على تلبية احتياجات العاملين

يمكن الإشارة إلى أن تلبية احتياجات العاملين تتمثل في (تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين)

1. **أثر التدريب على أداء الأفراد العاملين:** يعد التدريب عنصرا أساسيا في عمليّة إيجاد وتطوير كفاءات وقدرات الموظفين، إذ أنّ نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد على الاهتمام بإكساب المدراء والعاملين المهارات اللازمة لذلك، ويجب أن تكون عمليّة التدريب على أساس علمي وعقلاني من خلال استخدام طرق وتقنيات تتناسب مع قدرات الموظفين، حتى يعطي التدريب نتائجه الإيجابية والتي تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موسى سلامة اللوزي: إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، 2003،

و يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها (الجوانب الإدراكية) لتكوين آراء اتجاه قضايا معينة وتحسينها، ويظهر من خلال حماس الأفراد نحو عملهم، مما يؤثر على الرضا والأداء الوظيفي.

وتتمثل أهداف التدريب الخاصة بالأفراد فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد الذين يحتاجون إلى التدريب على كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية؛
  - تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد، كما أنّ التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل وبذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية؛
  - معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي والتظلمات؛
  - النمو والإرتقاء الشخصي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب وترتبط بمشاعر الثقة بالذات، والشعور بالكفاءة الذاتية، وتحسين صورة الذات؛
  - تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة؛
  - رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم واستقرارهم النفسي، كما أنّ اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم؛
  - الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أن يكون العمال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية والعقلية للأفراد.
- وحسب فجوة الأداء وهي التي تحدّد وفقا للمعادلة الآتية:

**الأداء المطلوب تحقيقه - الأداء الحالي (الفعلي) = فجوة الأداء (أي الحاجة إلى التدريب والتنمية)**

يمكن القول أنّ التدريب يعتبر وسيلة لسد الفجوة في الخبرات والمهارات والمعلومات التي تكون عند الموظفين وذلك لرفع أدائهم عند المستوى المعياري عن طريق التفاعل مع المديرين المتخصصين ذوي الكفاءة العالية وكذلك أدوات التدريب بهدف الوصول إلى إنجاز الأعمال وفقا لمعايير الأداء الموضوعة.

<sup>1</sup>عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص-ص:17-18.

ومنه يمكن إستنتاج أنّ عملية تحسين الأداء بواسطة التدريب عبارة عن شكل نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث يبدأ هذا النظام بالمدخلات التي هي عبارة عن عاملين لديهم فجوة في الأداء تحتاج إلى سدها لتمر بالعمليات وهي تمثل التدريب بمختلف أدواته، للوصول إلى المخرجات وهي عبارة عن عاملين يتمتعون بالخبرة والمهارة وفقا لمعايير الأداء، وكأي نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات توجد التغذية العكسية من خلال تحديد فجوة أداء جديدة.

في الأخير يمكن القول أنّ التحسين المستمر لكفاءات العاملين وقدراتهم ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم، وذلك من خلال التدريب المستمر وتشكيل فرق العمل بالإضافة إلى كونهم الأفراد العاملين في الخطوط الأمامية وهم المواجهون للمشكلات مع متلقي الخدمات، وبالتالي فإنّ التحسين المستمر من خلال التدريب وغير ذلك من الوسائل العملية سيزيد من مستوى كفاءتهم وبما ينعكس على مستوى أدائهم بوتيرة متزايدة.

**2. أثر مشاركة العاملين على أداءهم:** تسمح مشاركة العاملين إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمؤسسة في مختلف مستوياتهم للمشاركة بالأنشطة المتعلقة بتطوير أداء أعمالهم والسيطرة عليها وإجراء التحسين في أماكن عملهم لتصبح أكثر راحة وإنتاجية، معتمدين بذلك على أنه لا يوجد أقدر وأعلم على تطوير العمل أكثر من الشخص الذي يقوم به، كما تعمل أيضا على خلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي.

وفيما يتعلق بالجودة الشاملة فهي تتطلب مشاركة فعّالة من كافة العاملين في المؤسسة، كما تتطلب استجابة الإدارة العليا لاقتراحات وآراء العاملين، فقد أوضحت الدراسات بأنّ نظام مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها، مما ينعكس على أداءهم بالإيجاب؛<sup>1</sup> فقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في الإدارة وبين الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة.

والمشاركة تساهم في رفع مستوى أداء العاملين من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

1. الاستفادة من الرغبة الجادة لدى العمال لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التي يتم

تحديدها؛

<sup>1</sup> موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 155.

<sup>2</sup> محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص-ص: 73-

2. تحسن العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين، وتساعد في تحقيق العدالة والمساواة؛
3. فهم مشكلات القوى العاملة والعمل على حلّها حلًا جماعيا؛
4. تساعد في عمليّة التأقلم مع التغيرات والظروف المحيطة، وخاصة المتعلقة بتنظيم العمل والتطورات التكنولوجية وطرق العمل المختلفة، كل ذلك يساهم في زيادة الإنتاج؛
5. إنّ للمشاركة تأثيرا مباشرا وغير مباشر على الحالة النفسيّة للعاملين، ففي حين أنّ عدم التعبير عن الرأي يولد ضغطا نفسياّ ينعكس سلبا على عطاء الفرد فإنّ المشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصا واسعة أمام الإبداع؛

**3. أثر تحفيز العاملين على أداءهم:** الحوافز هي كل شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد العامل، وتستغلها الإدارة في جذب الفرد إليها باعتبارها وسيلة لإثارة القوى الحركية في الفرد، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق حاجاته التي يشعر بها. و طبيعة المكافآت والمحفزات يمكن أن تلعب دورا كبيرا في زيادة دافعية العاملين لإنجاز أعمالهم بشكل كفؤ، إذ أن كفاءة العامل وقدراته على العمل لا تتوقف على إمكانياته وطاقاته والمهارات التي يتمتع بها، إنّما يتأثر ذلك بدرجة كبيرة بحافزته للعمل، والتي يمكن أن تخلق من خلال سياسة التعويضات التي تمارسها المؤسسة، إلى جانب الترقية من الداخل والتي تشجع على التدريب وتنمية مهارات العاملين وتنفي الحاجة للإستعانة بأفراد من الخارج، لذا فهي تزيد من ترابط العاملين وولاءهم، وتولد حافزا لدى العاملين لتحسين أدائهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة، والتي تتجلى آثارها أكثر من خلال الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

فتؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكل إيجابي غالبا؛ وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم، وخصوصا عند شعورهم بأنّه قد تمّ تقدير العمل الذي يقومون فيه، ويلخص أثر الحوافز على أداء العاملين بالاعتماد على النقاط التالية:

1. الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله، سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، ممّا يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح؛
2. تحفيز الرّوح المعنوية عند العاملين؛ فيشعرون بأنّ لهم قيمة في مكان العمل، وأنّ لهم دورا مهما في النجاح الذي تمّ تحقيقه؛

<sup>1</sup> عادل بومجان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم السبير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص: 189.

3. المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكنوا من الحصول على الترقيات الوظيفية؛
4. تشجيع العاملين على الإبداع، وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطوّر بيئة العمل؛
5. نمو التقدير الذاتي عند العاملين، ممّا يزيد من اهتمامهم بنمو العمل؛<sup>1</sup>

#### رابعاً: أثر التركيز على العملاء على أداء العاملين

التركيز على رضا المستفيد من الخدمة بصورة واضحة هو الهدف الأساسي من نموذج الجودة الشاملة، حيث بقاء واستمرار المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على رضا المستهلك عن الخدمات أو المنتجات التي تقدمها له هذه المؤسسة بكفاءة عالية لإشباع طموحاته ورغباته المتزايدة.<sup>2</sup>

والتركيز على العميل يكون من خلال بذل المزيد من الجهد من قبل العاملين من أجل تحديد احتياجاته وتوقعاته بدقة والعمل على تحسين أداءهم ليقابل هذه الاحتياجات.<sup>3</sup>

فيجب أن يعي جميع العاملين في المؤسسة بأنهم بدون زبائن فوجودهم لا معنى له، فلا يمكن الحديث عن استثمارات للشركة أو رواتب للعاملين دون وجود زبائن، لذا على القيادة القيام بعملية مسح داخلية وخارجية للعملاء في ظل تزايد الحاجة لفهم حاجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم، ثم إنّه من المهم جداً إطلاع العاملين على نتائج المسوحات والدراسات فما هو جيّد يمكنهم المشاركة في تحسينه وما هو سيء يجب العمل على تحويله إلى فرص.

في الأخير نقول أنّ الالتزام من قبل البنوك وخصوصاً من قبل العاملين بتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها سينعكس إيجاباً على أداء عاملها وذلك من خلال طريقة تعاملهم مع الفئات الخارجية، وهو ما يحفز القيادة على التدعيم والتحفيز والتطوير المستمر لعاملها وبالتالي تطوير مستويات أدائهم.

<sup>1</sup> مجد خضر: أثر الحوافز على أداء العاملين: تاريخ الإطلاع 2018/07/12، الساعة 13:00، الموجود على: <https://mawdoo3.com>

<sup>2</sup> موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 155.

<sup>3</sup> محمد أحمد الطراونة، بدرية المعترّ البليسي: مرجع سبق ذكره، ص: 18.

## المبحث الثالث: واقع الجودة الشاملة ومكانة الموارد البشرية في القطاع

### البنكي الجزائري

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تطور القطاع البنكي الجزائري والإصلاحات التي مر بها وذلك من خلال المطلب الأول، بالإضافة إلى بنيته الحالية وتركيبية البنوك التجارية العاملة في البيئة البنكية الجزائرية في المطلب الثاني، وأخيرا في المطلب الثالث سيتم الكشف عن واقع الجودة الشاملة ومكانة المورد البشري في القطاع البنكي الجزائري.

### المطلب الأول: نظرة عامة حول الجهاز البنكي في الجزائر

لقد مرّ النظام البنكي الجزائري بعدة إصلاحات بغية مواكبة التغيرات العالمية التي طرأت على المستوى الدولي في مجال الصناعة البنكية، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لأهم هذه الإصلاحات، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مراحل، حيث سيتم التطرق في المرحلة الأولى إلى تطورات وإصلاحات النظام البنكي الجزائري قبل قانون النقد والقرض 90-10، وفي المرحلة الثانية إلى النظام البنكي الجزائري في ظل قانون النقد والقرض 90-10، أما في المرحلة الثالثة فسيتم استعراض أهم الإصلاحات التي شهدها النظام البنكي الجزائري عقب قانون النقد والقرض 90-10.

### أولاً: النظام البنكي الجزائري قبل قانون النقد والقرض 90-10 (تطورات وإصلاحاته)

لقد كان لانتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه لاقتصاد السوق انعكاسات معتبرة على النظام البنكي، إذ تطلب ذلك القيام بالعديد من الإصلاحات المتتالية، كان من أهمها الإصلاح المالي لسنة 1971م، والإصلاح المالي لسنة 1986م، إصلاح 1988م، ثم إصلاح 1990م والمتعلق بالنقد والقرض وما تبعه من تعديلات، حيث شكّلت هذه الإصلاحات مرحلة حاسمة في تاريخ الجزائر الاقتصادي، والتي من خلالها تم وضع أسس وقواعد التحوّل إلى اقتصاد السوق.<sup>1</sup>

### 1. الإصلاح المالي والبنكي لعام 1971م: قامت الدولة في بداية السبعينيات ببعض

الإصلاحات على السياسة المالية والنقدية، والتي تتوافق مع السياسة العامة للدولة في ظل الاقتصاد

<sup>1</sup> شرفة جعدي: قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2013/2014، ص: 140

المخطّط، فقد تم إنشاء مجلس القرض والهيئة التقنية للمؤسسات البنكية بموجب الأمر رقم 47/71 الصادر في 1971/06/30 والمتضمّن تنظيم البنوك<sup>1</sup>.

من خلال هذا الأمر تم إعطاء المزيد من الصلاحيات للبنك المركزي والمتمثلة في منح قروض وتسبيقات بدون قيد أو شرط، بعدما كانت مهمته الأساسية هي خدمة الخزينة العامة. وابتداء من الإصلاح المالي لعام 1971م أصبح القطاع المالي الجزائري يتميّز بثلاث خصائص هي:

- التمرکز؛
  - هيمنة دور الخزينة، حيث كانت تمول وبنسبة 100% كل الإستثمارات في شكل قروض ميسّرة وطويلة الأجل، كما أنها تضمن جميع القروض الأجنبية المتخصصة للإستثمار؛
  - إزالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة<sup>2</sup>؛
- ثم ابتداء من عام 1978م تم التراجع عن آليات القرض التي حدّدت بموجب إصلاح 1971م فقد تم التخلي عن تمويل المؤسسات بواسطة القروض البنكية متوسطة الأجل وتعويضها بقروض طويلة الأجل تمنحها الخزينة، وهكذا نشهد حلول هذه الأخيرة محل النظام البنكي في تمويل الإستثمارات العمومية المخطّطة<sup>3</sup>.

**2. مرحلة إعادة هيكلة البنوك 1982-1985 م:** شهدت المنظومة البنكية في بداية الثمانينات إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري باعتبارهما أكبر بنكين في تلك الفترة حيث انبثق عنهما بنكان تجاريان عموميّان هما بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي تأسس بمرسوم رقم 82-106 بتاريخ 13 مارس 1982م بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري<sup>4</sup>. وأخذ صلاحيات البنك الوطني الجزائري في ميدان تمويل القطاع الفلاحي والقطاع الصناعي، وتنص المادة الأولى من قانون تأسيسه على أنه بنك للإيداع والتنمية ويندرج تلقائيا في قائمة البنوك<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الأمر رقم 71-47 المؤرخ في 07 جمادى الأولى 1391 هـ الموافق لـ 30 يونيو 1971 يتضمن تنظيم مؤسسات القرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 13 جمادى الأولى 1391 الموافق لـ 06 يوليو 1971 م، السنة الثامنة - العدد 55.

<sup>2</sup> هشام حريز، رابح عبد الحق، دبابش عبد المالك: دور البنوك الأجنبية في تمويل الإقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطرة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، ص: 165-166.

<sup>3</sup> الطاهر لطرش: الإقتصاد النقدي والبنكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 326.

<sup>4</sup> المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق لـ 13 مارس 1982 يتضمن إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 20 جمادى الأولى الموافق لـ 16 مارس 1982، السنة التاسعة عشر - العدد 11.

<sup>5</sup> هشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص: 169.

كما شهدت هذه الفترة كذلك إنشاء بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم 85-85 الصادر بتاريخ 1985/04/30م بعد إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري وهو بنك إيداع واستثمار<sup>1</sup>، وهو ثاني بنك تجاري انبثق عن عملية إعادة هيكلة المنظومة البنكية كما ورث هذا البنك قسما من أسهم مملوكة للصندوق الشعبي الجزائري.<sup>2</sup>

### 3. تطور النظام البنكي في ظل الإصلاحات الاقتصادية 1986-1990م: بعدما تأكد

قصور التعديلات التي مست النظام البنكي خلال السبعينات وبداية الثمانينات أصبح إصلاح هذا النظام حتميا، مما تطلب من السلطات القيام بعدة إصلاحات اقتصادية ومالية كما هو موضح أدناه.

#### 1.3 الإصلاح البنكي من خلال قانون القرض والبنك لعام 1986م: نتيجة للهزة المزدوجة

للاقتصاد الجزائري في منتصف الثمانينات بسبب انخفاض أسعار البترول من جهة وانهباء سعر صرف الدولار من جهة ثانية، كانت أولى الإجراءات في إطار التحول إلى اقتصاد السوق تتمثل في إصلاحات 1986م بموجب القانون رقم 86-12 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986م المتعلق بنظام البنك والقرض.<sup>3</sup>

بموجب هذا القانون تم إدخال إصلاح جذري على الوظيفة البنكية، وقد كان روح هذا القانون يسير في اتجاه إرساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنشاط البنكي، وهو من الناحية العملية جاء ليوحد الإطار القانوني الذي يسيّر النشاط الخاص بكل المؤسسات المالية مهما كانت طبيعتها القانونية.<sup>4</sup>

#### 2.3 قانون استقلالية البنوك 1988 م وتكييف الإصلاح: إن القانون رقم 88-06 الصادر

بتاريخ 12 جانفي 1988م<sup>5</sup>، المعدّل والمتمم للقانون رقم 86-12 أعاد تعريف هيكل مؤسسات

<sup>1</sup> المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 10 شعبان 1405 الموافق لـ 30 أبريل 1985 يتضمن إنشاء بنك للتنمية المحلية وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 11 شعبان 1405 الموافق لـ 01 مايو 1985، السنة الثانية والعشرون - العدد 19 .

<sup>2</sup> هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص: 170

<sup>3</sup> القانون رقم 86-12 المؤرخ بتاريخ 13 ذي الحجة 1406 الموافق لـ 19 أوت 1986 يتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 14 ذي الحجة 1406 الموافق لـ 20 أوت 1986، السنة الثالثة والعشرون - العدد 34 .

<sup>4</sup> الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، دراسة في استخدام النقود من طرف البنوك مع إشارة إلى التجربة الجزائرية، الطبعة السابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 194.

<sup>5</sup> القانون رقم 88-06 المؤرخ بتاريخ 22 جمادى الأولى 1408 الموافق لـ 12 يناير 1988 المتعلق باستقلالية البنوك المعدل والمتمم للقانون 86-12، يتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 23 جمادى الأولى 1408 الموافق لـ 13 يناير 1988، السنة الخامسة والعشرون - العدد 02.

القرض والبنك المركزي الجزائري حتى تتماشى مع القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية لسنة 1988م<sup>1</sup>.

فإصلاحات 1988م أحدثت تغييرات هامة في الجهاز البنكي الجزائري وذلك من خلال تحديد المبادئ والقواعد التي تؤكد:<sup>2</sup>

- تدعيم دور البنك المركزي وتخويله كامل الصلاحيات لأجل الإشراف على التسيير الحسن للسياسة النقدية واستخدامه لأساليب التحكم فيها؛
- إعطاء الإستقلالية التامة للبنوك في إدارة وظائفها ومواردها المالية، مثلها مثل المؤسسات العمومية الإقتصادية، ومن منطلق ذلك وبموجب قانون 1988م تعتبر كل منها شخصية معنوية تجارية ذات الإستقلالية المالية تهدف إلى تحقيق الربح والمردودية، بالإضافة إلى ذلك السماح لها بالحصول على التمويل من خلال الإقتراض على المدى الطويل؛
- تمكين المؤسسات المالية غير البنكية (المؤسسات المالية الوسيطة) كشركات التأمين وإعادة التأمين والبنك الجزائري للتنمية والصندوق الوطني للإدخار والتوفير من القيام بالتوظيف المالي؛

### ثانيا: النظام البنكي الجزائري في ظل قانون النقد والقرض 90-10

كل الجهود المبذولة لإصلاح وإنعاش النظام البنكي الجزائري لم تنعكس إيجابا على الاقتصاد الوطني، مما جعل السلطات تعزز أكثر فكرة إصلاح الجهاز البنكي في التسعينات وذلك من خلال قانون النقد والقرض رقم 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990م.<sup>3</sup>

والذي جاء استكمالا للإطار القانوني لإصلاح الجهاز البنكي، وحدد هذا القانون مجموعة من المبادئ على قدر كبير من الأهمية، وهو يهدف إلى ما يلي<sup>4</sup>:

- وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع البنكي، والعمل على القضاء على الإنحرافات الغير مراقبة في إدارة وتسيير البنوك، وإعادة الإعتبار لدور البنك المركزي في إدارة النقد

<sup>1</sup> المرجع نفسه، المادة 02.

<sup>2</sup> فضيل فارس: التقنيات البنكية، محاضرات وتطبيقات، طبعة أولى، مطبعة الموساك رشيد، الجزائر العاصمة، 2013، ص-ص: 58-59.

<sup>3</sup> قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض الصادر في 14/04/1990 الجريدة الرسمية، العدد 16.

<sup>4</sup> فائزة لعرف: مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة، مع إثارة الأزمة الإقتصادية العالمية لسنة 2008، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية، 2013، ص-ص: 156-157.

والإئتمان بشكل يحميه من التعرض لضغوط سياسية قد تؤدي في النهاية إلى آثار إقتصادية غير مرغوبة؛

- إنشاء مجلس النقد والقرض الذي يعد بمثابة السلطة النقدية المسؤولة عن صياغة سياسات الإئتمان والنقد الأجنبي والدين الخارجي والسياسات النقدية؛
- تحريك السوق النقدية وتنشيطها، وتشجيع الإستثمارات الخارجية المفيدة؛
- إقامة نظام بنكي ذو مستويين (البنك المركزي كمصدر للنقد، والبنوك الأخرى كمؤسسات مانحة للقروض، وإلغاء مبدأ التخصص)؛

### ثالثا: أهم إصلاحات النظام البنكي الجزائري عقب قانون النقد والقرض 10-90

من أهم التعديلات التي مسّت النظام البنكي الجزائري بعد قانون النقد والقرض 10-90 ما يلي:

1. الأمر رقم 01-01: وهو أول تعديل حدث لقانون النقد والقرض حيث كان بمثابة المتمم والمعدّل لأحكام القانون رقم 10-90، حيث صدر هذا الأمر 01-01 بتاريخ 27 فيفري 2001 م<sup>1</sup>. وكان هذا تعديلا محدودا ميّز بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض باعتباره سلطة نقدية.<sup>2</sup>

2. الأمر رقم 11-03: لقد تسببت الفضائح المتعلقة ببنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري في ضعف الجهاز البنكي الجزائري وضرب مصداقيته، مما دفع بالسلطات النقدية والمالية إلى إصدار الأمر رقم 11-03 المؤرخ في 26 أوت 2003 م<sup>3</sup>، وكان تعديلا شاملا بسبب الصياغة الجديدة التي أعطاها للقانون 10-90، ويجب الإشارة أنّ هذا التعديل حافظ على القواعد والمبادئ الأساسية التي جاء بها قانون النقد والقرض 10-90.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الأمر رقم 01-01 المؤرخ في 04 ذي الحجة 1421 هـ الموافق لـ 27 فيفري 2001 م، يعدل ويتم القانون رقم 10-90 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 05 ذو الحجة 1421 هـ الموافق لـ 28 فيفري 2001 م، السنة - 38 العدد 14.

<sup>2</sup> علي بطاهر: إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 41.

<sup>3</sup> الأمر رقم 11-03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424 هـ الموافق لـ 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 28 جمادى الثانية 1424 هـ الموافق لـ 27 أوت 2003، السنة - 40 العدد 52.

<sup>4</sup> علي بطاهر: مرجع سبق ذكره، ص: 41.

**3. الأمر رقم 10-04:** جاء الأمر 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010م بهدف تعديل وتنظيم

الأمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، وأهم النقاط التي تطرق إليها ما يلي<sup>1</sup>:

- اشتراط نسبة المساهمة الوطنية في إطار الشراكة بما لا يقل عن 51 % من رأس المال بالنسبة للترخيص بالمساهمات الخارجية في البنوك والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري؛
- تعزيز الرقابة الداخلية من خلال وضع جهاز رقابة داخلي فعال؛

## المطلب الثاني: البنية الحالية للجهاز البنكي الجزائري وتركيبه البنوك التجارية فيه

اختص المطلب الثاني بتوضيح كل ما يتعلق بظهور البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية الخاصة في البيئة البنكية الجزائرية، وكذا إبراز بنية القطاع البنكي الجزائري لعام 2018م، ومن تم إعطاء نبذة عن البنوك التجارية العاملة في الجزائر بما فيها البنوك الوطنية والأجنبية.

### أولاً: البنية الحالية للجهاز البنكي الجزائري

إنّ قانون النقد والقرض قد ألغى وأقصى كل الإحتكارات في النشاط البنكي وفتح مجال المنافسة في القطاع البنكي من أجل ظهور خدمات ذات نوعية رفيعة، وإلغاء هذا الإحتكار يظهره من خلال عدم التمييز بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة وكذا بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية.<sup>2</sup> فابتداء من تاريخ صدور قانون النقد والقرض، أصبح بإمكان البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية أن تفتح فروعاً لها في الجزائر تخضع لقواعد القانون الجزائري. وكل مؤسسة بنكية أو مالية، يجب أن يخضع فتح هذه الفروع إلى ترخيص خاص يمنحه مجلس النقد والقرض ويتجسد في قرار صادر عن محافظ بنك الجزائر.<sup>3</sup>

ويجب أن تستعمل هذه البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية رأسمال يوازي على الأقل رأس المال الأدنى المطلوب تأمينه من طرف البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية، كما هو محدد بواسطة المادة رقم 90-01 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، وقد

<sup>1</sup> المواد 6 و 7 من الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 16 رمضان 1431 هـ الموافق لـ 26 أوت 2010 م، يعدل ويتمم القانون رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 22 رمضان 1431 هـ الموافق لـ 01 سبتمبر 2010 م، السنة - 47 العدد 50.

<sup>2</sup> هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

<sup>3</sup> الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، دراسة في استخدام النقود من طرف البنوك مع إشارة إلى التجربة الجزائرية، مرجع سبق، ص: 202.

حدّدت المادة رقم 93-01 شروط تأمين أي بنك أو مؤسسة مالية وشروط إقامة فروع لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية، ومن بين الشروط المطلوبة نذكر ما يلي:

✓ القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية؛

✓ تحديد برنامج النشاط؛

✓ الوسائل المالية والتقنية المرتقبة<sup>1</sup>.

وحمل التعديل الذي تم إدخاله على قانون النقد والقرض في 2010م جديدا فيما يتعلق بمساهمة البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية بالفعل، وتماشيا مع أحكام قانون المالية التكميلي لسنة 2009م في مجال نسبة مساهمة رأس المال الأجنبي في رؤوس أموال المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر، فقد تضمن تعديل 2010م ضرورة أن تتم المساهمات الأجنبية في البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري وجوبا في إطار شركة تمثل فيها المساهمة الوطنية المقيمة (التي يمكن أن تتشكل من مجموعة من المشاركين) 51% على الأقل من رأس المال. إضافة إلى ذلك، تقوم الدولة بامتلاك سهم خاص في رأس مال البنوك والمؤسسات المالية ذات رؤوس الأموال الخاصة يعطيها الحق في المشاركة في الهيئات الإجتماعية، دون أن تعطى لها هذه المشاركة مع ذلك الحق في التصويت.<sup>2</sup>

ورغم أنّ النظام البنكي انفتح كثيرا بعد صدور قانون النقد والقرض إلا أنّ البنوك العمومية الوطنية الستة بقيت تهيمن على القطاع بالرغم من قلة عددها مقارنة بالبنوك الخاصة، حيث يتجمع لديها ما يقارب 90% من الموارد وتمنح 95% من القروض ويعود إنخفاض حصة البنوك الخاصة إلى عدة عوامل منها ما يلي:

✓ القطاع البنكي الخاص حديث النشأة؛

✓ البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية بقيت في حالة الانتظار والملاحظة للسياسة الإصلاحية

المتبناة من الدولة الجزائرية عموما وإصلاح النظام البنكي على الخصوص<sup>3</sup>؛

بالإضافة إلى التغطية الجغرافية حيث أنّ شبكات وكالات البنوك العمومية موزعة على كامل

التراب الوطني بطرق غير متساوية خاصة في الدوائر والبلديات رغم تسارع وتيرة إنشاء وكالات البنوك

<sup>1</sup> عبد الرزاق سلام: القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة -تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح-، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص: 116.

<sup>2</sup> الطاهر لطرش: الإقتصاد النقدي والبنكي، مرجع سبق ذكره، ص: 356.

<sup>3</sup> علي بطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

الخاصة في هذه السنوات الأخيرة، وبهذا التوزيع الكامل لشبكات البنوك التجارية العمومية والتفاوت في عدد وكالات كل بنك يحدث تكامل بدور الوساطة البنكية، أما المنظومة البنكية الخاصة فهي مكونة من عدد يفوق عدد البنوك العمومية لكن تمركزها على مستوى التراب الوطني قليل جدًا بالنسبة للقطاع البنكي العمومي، والتي نجدها خاصة في ولايات الشمال وذات كثافة كبيرة في المعاملات التجارية مثل (مدينة الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، عنابة، تلمسان) وبعض ولايات الوطن الأخرى، ولكن يبقى التكامل قائم بين القطاع البنكي العمومي والقطاع البنكي الخاص في صناعة نظام دفع بنكي يلعب دور الوساطة البنكية في التعاملات الإقتصادية بين الأطراف الإقتصادية.<sup>1</sup>

ويتكون الجهاز البنكي الحالي حسب ما قرره محافظ بنك الجزائر في 2 جانفي 2018 م من 20 بنك تجاري منها 06 بنوك عمومية وبنك مختلط و13 بنك خاص أجنبي، و9 مؤسسات مالية تتشط في الجزائر.

ويمكن تقديم قائمة كل من البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في القطاع البنكي الجزائري بداية 2018م<sup>2</sup>، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة حاليا (سنة 2018م) في السوق البنكي الجزائري

| قائمة البنوك                              | قائمة المؤسسات المالية                                      |
|---|---|
| - بنك الجزائر الخارجي،                    | - شركة إعادة التمويل الرهني،                                |
| - البنك الوطني الجزائري،                  | - الشركة المالية للإستثمار والمساهمة والتوظيف " ش . م . ا . |
| - القرض الشعبي الجزائري،                  | م . ت - ش . أ ،   |
| - بنك التنمية المحلية،                    | - الشركة العربية للإيجار المالي،                            |
| - بنك الفلاحة والتنمية الريفية،           | - المغاربية للإيجار المالي - الجزائر،                       |
| - الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط (بنك)، | - سيتيلام الجزائر،  |
| - بنك البركة الجزائري،                    | - الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية "مؤسسة مالية"،          |
| - سيتي بنك - الجزائر (فرع بنك)،           | - الشركة الوطنية للإيجار المالي - شركة أسهم،                |
| - المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر،     | - إيجار ليزينغ الجزائر - شركة أسهم،                         |
| - نتيكسيس - الجزائر،                      | - الجزائر إيجار - شركة أسهم،                                |
| - سوسيتي جينيرال - الجزائر،               |   |
| - البنك العربي - الجزائر (فرع بنك)،       |   |
| - بي . ن . بي باريباس - الجزائر،          |   |
| - ترست بنك - الجزائر،                     |   |
| - بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر، |   |

<sup>1</sup> عبد القادر بحيح: الشامل لتقنيات أعمال البنوك، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص-ص: 187-188.

<sup>2</sup> مقرر رقم 01-18 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1439 الموافق لـ 2 يناير سنة 2018، يتضمن نشر قائمة البنوك وقائمة المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، الجريدة الرسمية الصادرة في 10 جمادى الأولى عام 1439 هـ الموافق لـ 28 يناير سنة 2018 م، السنة 55- العدد 04.

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بنك الخليج - الجزائر،</li> <li>- فرنسا بنك - الجزائر،</li> <li>- كريدي افريكول كربورات وانفستمانت بنك<br/>ألجيري،</li> <li>- إتش. إس. بي. سي - الجزائر (فرع بنك)،</li> <li>- مصرف السلام - الجزائر،</li> </ul> |
|--|---|

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الجريدة الرسمية الصادرة في 10 جمادى الأول عام 1439 هـ الموافق لـ 28 يناير سنة 2018 م، السنة 55- العدد 04.

### ثانيا: البنوك التجارية العاملة بالجزائر

بما أنّ الدراسة الميدانية لهذا البحث كانت في البنوك التجارية (وطنية، أجنبية) سيتم إعطاء لمحة عن هذه البنوك من حيث تعريفها ونشأتها في السوق البنكي الجزائري. فتأتي البنوك التجارية في المرتبة الثانية بعد البنك المركزي، حيث تتخذ تسمية أخرى وهي مصارف الودائع.

وهي منشأة مالية تقبل الودائع من الغير بغرض القيام بإقراضها وتتميّز بأنها أكثر البنوك عرضة للمخاطرة بسبب اعتمادها على أموال الغير وقلة حجم رأس المال الخاص فيها، بالإضافة إلى أنّها تواجه متطلبات سيولة كبيرة أكثر من غيرها لإعتمادها على الودائع الجارية، وتتميّز البنوك التجارية عن بقية المؤسسات المالية في قدرتها على خلق وإتلاف النقود.<sup>1</sup>

و المادة 114 من قانون 90-10 تعتبر البنوك: "أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية هي تلقي الأموال من الجمهور في شكل ودائع واستعمالها لحسابها شرط إعادتها ومنح القروض مع وضع وسائل الدفع تحت تصرف زبائنها وإدارتها"<sup>2</sup>.

وتنقسم البنوك التجارية إلى:

**1. البنوك العمومية (الوطنية):** وهي البنوك المملوكة بالكامل وتستحوذ على أكبر حصة في السوق البنكي حاليا حوالي 95% من إجمالي الأموال البنكية في السوق البنكي الجزائري، وتتمارس

<sup>1</sup> وليد العايب، لحو بوخاري: اقتصاديات البنوك والتقنيات البنكية، طبعة أولى، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص: 8.

<sup>2</sup> عبد الرزاق سلام: مرجع سبق ذكره، ص: 114.

هذه البنوك عملها في هيئة بنوك ودائع بعد أن كانت عبارة عن بنوك متخصصة وقت إنشائها<sup>1</sup>، وفيما يلي سوف نعرض نبذة من كل بنك من هذه البنوك العمومية:

**1.1 بنك الجزائر الخارجي (BEA):** تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 67-204 الصادر بتاريخ 01 أكتوبر 1967م<sup>2</sup>، وكان بمثابة المرحلة الأخيرة من الإجراءات التأميمية للبنوك الأجنبية حيث ورث أشغال خمسة بنوك وهي: القرض الليوني بتاريخ 12/09/1967م، الشركة العامة 16/01/1968م، بنك باركلي 28/04/1968م، قرض الشمال 31/05/1968م، بنك الصناعة الجزائرية والبحر الأبيض المتوسط بتاريخ 26/05/1968م، وهو بنك للإيداع<sup>3</sup>.

هدفه الرئيسي تسهيل وتنمية العلاقات الإقتصادية الجزائرية مع مختلف دول العالم في نطاق التخطيط الوطني، كما أسندت له مجموعة من المهام الأخرى كمنح قروض قصيرة الأجل لقطاع الصناعة، تأمين القروض، كما تمتد النشاطات الإقراضية لهذا البنك إلى قطاعات أخرى، كما أنّ الشركات الكبرى تركز عملياتها المالية على مستوى هذا البنك<sup>4</sup>.

وأصبح بنك الجزائر الخارجي مؤسسة وطنية عمومية إقتصادية في 1988م، حيث أصبحت مختصة في تمويل التجارة الخارجية، كذلك تقوم بعمليات أخرى منها:

✓ المشاركة في بنوك أجنبية؛

✓ تعطي ضماناتها و تكفل الموردين و المصدرين؛

✓ عقد التعاملات البنكية مع البنوك الأجنبية؛

✓ توفير المعلومات للموردين و المصدرين الجزائريين حول إمكانية البيع و الشراء؛<sup>5</sup>

وقد منح لبنك الجزائر الخارجي الإعتماد في 17/02/2002م كشركة مساهمة

ذات صفة البنك<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> فائزة لعرفان: مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة، مع اثار الأزمة الإقتصادية العالمية لسنة 2008، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

<sup>2</sup> الأمر رقم 204 - 67 المؤرخ في 26 جمادى الثانية 1387 هـ الموافق لـ 01 أكتوبر 1967 يتضمن إحداه بنك الجزائر الخارجي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 02 رجب 1387 الموافق لـ 06 أكتوبر 1967 م، السنة الرابعة، العدد 82.

<sup>3</sup> المادة 1 من الأمر رقم 204 - 67 المؤرخ في 26 جمادى الثانية 1387 هـ الموافق لـ 01 أكتوبر 1967 يتضمن إحداه بنك الجزائر الخارجي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 02 رجب 1387 الموافق لـ 06 أكتوبر 1967 م، السنة الرابعة، العدد 82.

<sup>4</sup> الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص: 190.

<sup>5</sup> بحث حول بنك الجزائر الخارجي: تاريخ الإطلاع 2018/03/18، على الساعة 17:00، الموجود على:

[www.ouargla30.com/t14877-topic](http://www.ouargla30.com/t14877-topic)

<sup>6</sup> هشام حريز: مرجع سبق ذكره ص: 208.

**2.1 البنك الوطني الجزائري (BNA):** وهو أول بنك تجاري حكومي للجزائر المستقلة، تم إنشاءه بمقتضى مرسوم 178/66 الذي صدر بتاريخ 13/06/1966م وقد حلّ محلّ البنوك الأجنبية والفرنسية خصوصا ما كان موروثا في العهد الاستعماري وقد تم إدماجها في البنك الوطني الجزائري بتاريخ مختلفة، كما يلي:

- القرض العقاري للجزائر وتونس C.F.A.T في 01/07/1966م؛

- والقرض الصناعي والتجاري C.I.C في 01/07/1967م؛

- البنك الوطني والتجاري والصناعي الجزائري B.N.C.I.A في 01/01/1968م؛

- بنك باريس وهولندا B.P.P.B في 01/06/1968<sup>1</sup>.

وكان عمل البنك في ذلك الوقت جمع الودائع والعمل على تمويل المؤسسات التجارية والصناعية والمالية كما تعمل على تقوية القطاع العام والخاص، وكان له كذلك صلاحية تمويل القطاع الفلاحي إلى غاية سنة 1982م فوكلت المهمة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.<sup>2</sup>

إضافة إلى مهام أخرى منها تنفيذ خطة الدولة في مجال الائتمان القصير والمتوسط وهذا إضافة إلى العمليّات البنوك التقليدية الخاصة ببنوك الإيداع.<sup>3</sup>

تم اعتماده من قبل المجلس بموجب القرار رقم 04/95 المؤرخ في 25/09/1995م، على شكل شركة ذات صفة البنك.<sup>4</sup>

**3.1 القرض الشعبي الجزائري (CPA):** تم إنشاء القرض الشعبي الجزائري بمقتضى الأمر 66-366 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966م، وذلك من خلال استفادة البنك من الذمة المالية لمجموعة من البنوك الموروثة من الاستعمار تم حلّها في 31 ديسمبر 1966م، وتتمثل في:

- البنك الشعبي التجاري الصناعي للجزائر (BPCIA)؛

- البنك الشعبي التجاري الصناعي بوهران (BPCIO)؛

- البنك الشعبي التجاري الصناعي لقسنطينة (BPCIO)؛

- البنك الشعبي التجاري الصناعي لعنابة (BPCIN)؛

<sup>1</sup> الأمر رقم 178 - 66 المؤرخ في 23 صفر 1386 هـ الموافق لـ 13 يونيو 1966 م المتضمن إحداه البنك الوطني الجزائري وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 24 صفر 1386 هـ الموافق لـ 14 يونيو 1966 م، السنة الثالثة، العدد 51.

<sup>2</sup> <https://www.bna.dz/presentation.html>, disponible le 15/03/2018 à 16:00.

<sup>3</sup> محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 131.

<sup>4</sup> هشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص: 207.

وبعد ذلك اندمجت فيه ثلاثة بنوك أجنبية وهي شركة مرسيليا للقرض، والمؤسسة الفرنسية للقرض والبنك المختلط الجزائري المصري.<sup>1</sup>

ولقد تم منح الإعتماد له بمقتضى القرار رقم 02/97 المؤرخ في 06/04/1997م كشركة ذات صفة البنك.<sup>2</sup>

والقرض الشعبي الجزائري يقوم بجمع الودائع ومنح القروض قصيرة الأجل وابتداء من سنة 1971م أصبح يقوم بمنح القروض المتوسطة الأجل أيضا، وتبعاً لمبدأ التخصص البنكي قد تكفل بمنح القروض للقطاع الحرفي والفنادق والقطاع السياحي بصفة عامة وكذلك قطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية والمهن الحرة.<sup>3</sup>

**4.1 بنك التنمية المحلية (BDL):** أنشئ هذا البنك بموجب المرسوم: 85-85 الصادر بتاريخ 30/04/1985م.<sup>4</sup>

هو بنك عمومي برأس مال يصل إلى 36 800 000 000 مليون دينار جزائري، يملك بنك التنمية المحلية شبكة متكونة من 155 وكالة منتشرة على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو النشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك.<sup>5</sup>

في البداية كانت مهمة هذا البنك التجاري هو اللعب دور الوسيط المالي بين الأعوان الإقتصاديين على المستوى المحلي، مثل المؤسسات الإقتصادية خاصة إلى الجماعات المحلية (ولاية، دائرة، بلدية)، ويمثل هذا الدور في تقديم لهذه المؤسسات خدمات مالية مثل التمويل عن طريق قروض، وكذلك التوسط في بعض العمليات المالية مثل دفع أجور العمّال، وكذلك تحصيل مستحقات الدفع مثل فواتورات البيع.<sup>6</sup>

منح له الإعتماد بتاريخ 17/02/2002 كشركة مساهمة ذات صفة البنك.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> <http://www.cpa-bank.dz/?p=cadre>, disponible le 15/03/2018 à 14 :00.

<sup>2</sup> هشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص:208.

<sup>3</sup> البنوك وأنواعها، تاريخ الإطلاع 2018/02/02، الساعة 11:0، الموجود على: <http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com/t34-topic>

<sup>4</sup> المرسوم رقم 85 - 85 المؤرخ في 10 شعبان 1405 الموافق لـ 30 أبريل 1985 يتضمن إنشاء بنك للتنمية المحلية وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة

الرسمية الصادرة بتاريخ 11 شعبان 1405 الموافق لـ 01 مايو 1985، السنة الثانية والعشرون، العدد 19.

<sup>5</sup> <http://www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html>, disponible le 02/02/2018 à 14 :00.

<sup>6</sup> عبد القادر يحيى: مرجع سبق ذكره، ص: 183

<sup>7</sup> هشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص:208

## 5.1 بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR): تأسس هذا البنك بمرسوم رقم 82-106 بتاريخ

13 مارس 1982 م بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وحسب المادة الأولى من قانون تأسيسه فهو بنك للإيداع والتنمية ويندرج تلقائيا في قائمة البنوك.<sup>1</sup>

وبعد عام 1988م تحوّل بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة رأسمالها 22 مليار دينار جزائري مقسّم إلى 2200 سهم ومع بداية سنة 2000م ارتفع رأس ماله إلى 33 مليار دينار مقسّم إلى 3300 سهم مكتتبه من طرف الدولة. وبعد قانون النقد القرض في 14 / 04 / 1990م والذي أعطى استقلالية أكبر للبنوك وقام بإلغاء قانون التخصيص وأصبح بموجبه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإمكانه القيام بجميع وظائف البنك التجاري، فقام البنك بالتوسّع الجغرافي ليغطي التراب الوطني بما يفوق 300 وكالة و39 مديرية عامة، وبلغ عدد إداراته وموظفيه حوالي 7000 موظف.<sup>2</sup>

ويتميّز بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقوة انتشاره الجغرافي وكذلك قوة مركزه بين البنوك الأخرى، وذلك لما له من مؤهلات اقتصادية وكذلك التنوّع في نشاطه وهذا أدّى إلى حصوله على أكبر حصة في السوق البنكية.

فهو يعتبر بنكا متخصصا في القطاع الفلاحي، وفي هذا المجال يمكن أن يمنح قروض التمويل هذا القطاع، ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية التقليدية والزراعية، كذلك تمويل أنشطة الصناعات الغذائية والأنشطة المختلفة في الريف وقد ورث بإنشائه تمويل القطاع الفلاحي عن البنك الوطني الجزائري.<sup>3</sup>

منح له الإعتماد في 17/02/2002 م كشركة مساهمة ذات صفة البنك.<sup>4</sup>

للإشارة أنّ هذا البنك التجاري العمومي لقي اهتمامات كبيرة من قبل الدولة في تجهيزه بمعدات العمل، الخاصة بالإعلام الآلي المتطوّر ومسايرة التكنولوجيا الحديثة، وكذلك آلات العدّ الحديثة والمتطوّرة، زيادة على ذلك اعتماده لشبكة من الوكالات موزعة على التراب الوطني أكثر من البنوك

<sup>1</sup> المرسوم رقم 106 - 82 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق لـ 13 مارس 1982 يتضمن إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 20 جمادى الأولى الموافق لـ 16 مارس 1982، السنة التاسعة عشرة العدد 11 .

<sup>2</sup> <http://www.badr-bank.dz/index.php>, disponible le 02/02/2018 à 11 :00.

<sup>3</sup> سعدون عائشة: ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، 2014/2015، ص:115.

<sup>4</sup> هشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص:208.

التجارية الأخرى، وهذا إن دلّ على شيء إنّما يدلّ على أهمية القطاع الزراعي الذي أوكلت إليه الوساطة المالية أكثر فعالية في نشاطها.<sup>1</sup>

### 6.1 الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP): تم تأسيسه في 10 أوت 1964م بموجب

القانون رقم 227/64 وتتمثل مهمة الصندوق في جمع الإدخارات الصغيرة للعائلات والأفراد.<sup>2</sup> أمّا في مجال القرض فإنّ الصندوق مدعو لتمويل ثلاثة أنواع من العمليات: تمويل البناء، والجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية. وفي إطار هذه العمليات الأخيرة، فإنّ الصندوق بإمكانه القيام بشراء سندات التجهيز التي تصدرها الخزينة العمومية.<sup>3</sup> تم اعتماده بمقتضى القرار رقم 01/97 المؤرخ في 06/04/1997م، ويستطيع القيام بجميع العمليات البنكية المنصوص عليها في قانون النقد والقرض.<sup>4</sup>

### 2. البنوك الأجنبية: لقد كان لظهور البنوك الأجنبية دور في إحداث نوع من المنافسة بين البنوك

في تقديم منتجات وخدمات بنكية جديدة.

وفيما يلي نبذة عن البنوك الخاصة برأس مال أجنبي (البنوك الخاصة الأجنبية) وذلك حسب القائمة التي تم وضعها من قبل محافظ بنك الجزائر في عام 2018 والتي تم الإشارة لها في الجزء الأول من هذا المطلب:

### 1.2 سيتي بنك (CitiBank): يتواجد سيتي بنك منذ سنة 1992م، حيث قام البنك بطلب الحصول

على رخصة بنكية تجارية بعد فتح مكتب الاتصال أو التمثيل، حيث أعطيت له الموافقة بفتح فرع سنة 1998م يشغل البنك في الجزائر في عدة قطاعات مثل: التمويل المصرفي و التمويل عبر الانترنت، ويمتلك البنك شبكة تتكون من 4 فروع.

### 2.2 بنك ناتيكيسيس (Natixis): بنك ناتيكيسيس الجزائر هو بنك فرنسي أنشأ في سنة 2000م،

من أهم نشاطاته تمويل المشاريع الاستثمارية، و يمتلك البنك 12 وكالة منتشرة في المدن الرئيسية للبلاد.

### 3.2 بنك العربي (PLC): يتواجد البنك العربي (PLC) منذ سنة 2001م، وتتكون شبكته من

04 وكالات.

<sup>1</sup> عبد القادر يحيى: مرجع سبق ذكره، ص: 182.

<sup>2</sup> الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، دراسة في استخدام النقود من طرف البنوك مع إشارة إلى التجربة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 188.

<sup>4</sup> هشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص: 207.

**4.2 بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر (The Housing Bank for Trade and Finance-)**

(Algeria): أخذ بنك الإسكان للتجارة و التمويل الجزائر الاعتماد سنة 2003م، ويرجع رأسمال البنك إلى ثلاثة مؤسسات بنكية، وتضم الشبكة البنكية 05 وكالات.

**5.2 فرانس بنك الجزائر (Fransabank El-djazair):** أنشأ هذا البنك سنة 2006م، وهو بنك

لبناني تحصل على موافقة الممارسة الكاملة، فتح فرانس بنك الجزائر أول وكالة له في وهران في جانفي 2010م و تضم شبكته وكالتين.

**6.2 بنك كاليون الجزائر (Calyon Algeria):** يعتبر بنك كاليون الجزائر مؤسسة بنكية تابعة

100% لكاليون فرنسا و المملوكة من قبل المجموعة الفرنسية " القرض الزراعي"، أعطيت الموافقة لهذا البنك سنة 2007م لتنفيذ كل العمليات والأنشطة المتعارف عليها لدى البنوك، وهو يعمل أساسا كبنك استثماري، ولديه وكالة واحدة فقط.

**7.2 بنك HSBC الجزائر:** أعطيت الموافقة لهذا البنك سنة 2008م، كما سمح له بممارسة

نشاطاته المتعارف عليها لدى البنوك، و يضم بنك HSBC الجزائر وكالتين.

**8.2 بنك السلام الجزائر (Al-salam Bank Algeria):** أعطيت الموافقة لهذا البنك سنة 2008م

لممارسة نشاطه، يتميز البنك بتقديم المنتجات الإسلامية، وينشط في الاستثمار العقاري والأوراق المالية والأسهم وصناديق الاستثمار، وتضم شبكته 3 وكالات<sup>1</sup>.

**9.2 البنك العربي التعاوني -الجزائر (ABC-Algeria):** ويعرف أيضا بشركة المجموعة العربية

المصرفية مقرها البحرين، موجودة في أكثر من 22 بلدا في جميع أنحاء العالم، تأسست سنة 1980م، ثم إنشاء مكتب تمثيلي للمجموعة في الجزائر عام 1995م، مما سمح بوجود المؤسسة العربية المصرفية هو تطوير وتعزيز أواصر التعاون مع المؤسسات المالية الجزائرية، وكذا التعايش مع الظروف الاقتصادية التي بدأت مع بداية التسعينات، وخصوصا تلك التي تسمح بإنشاء البنوك الخاصة في الجزائر.

تم تحويل المكتب التمثيلي إلى بنك في ديسمبر 1998م بقرار من مجلس النقد والقرض، وهكذا ولدت المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر - المعروفة ABC الجزائر، فهو أول بنك خاص أجنبي في الجزائر، بدأ نشاطه في 2 ديسمبر 1998م، حيث تم افتتاح مكتبه الرئيسي في بئر مراد

<sup>1</sup> بلقايد براهيم: التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر -دراسة حالة البنوك في وهران-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015/2016، ص-ص: 203-205.

رئيس. تتمثل رؤية البنك في تحسين وضع البنك في القطاع البنكي الجزائري والمساهمة في تنمية الإقتصاد.

تتمثل أهم أهداف بنك المجموعة العربية المصرفية الجزائرية في:

- تقديم خدمات مصرفية للعملاء ذات جودة عالية؛
- تعزيز وتطوير منتجات جديدة؛
- تلبية احتياجات العملاء في مجال عمليات التجارة الخارجية؛
- تقديم المشورة ومساعدة العملاء في تجميع المشاريع الإستثمارية والمساهمة في التمويل إذا لزم الأمر<sup>1</sup>.

**10.2 بنك بي أن بي باريبا الجزائر (BN P PARIBAS):** بي إن بي باريبا هو بنك الخدمات المالية لشركة فرنسية مقرها في باريس، و يقع المقر الرئيسي العالمي الثاني في لندن تشكل البنك من خلال اندماج بنك ناسيونال دي باريس (BNP)، و باريبا في عام 2000م ويعد واحدا من أكبر البنوك في العالم.

في 2012م أصبح بنك بي إن بي باريبا في المرتبة الرابعة باعتبارها أكبر بنك في العالم، على أساس إجمالي الأصول.

الأسواق المحلية الأربعة لـ BNP باريبا هي فرنسا وإيطاليا وبلجيكا ولوكسمبورج، كما أنّ لديها عمليات التجزئة الكبيرة في الولايات المتحدة وبولندا وتركيا وأوكرانيا، وشمال إفريقيا، فضلا عن العمليات البنكية الإستثمارية واسعة النطاق في نيويورك، لندن، هونغ كونج، وسنغافورة.

في عام 2013م حصل BNP على جائزة من قبل استعراض التمويل الدولية (IFR)\*، "طومسون رويترز" الرائدة لنشر الصناعة المالية.<sup>2</sup>

و يعتبر بنك **BNP Paribas** من البنوك الأجنبية الخاصة التي اعتمدت في الجزائر منذ جانفي 2002م، وقد تم إنشاء هذا الفرع في إطار إستراتيجية توسيعه لبنك بي ان بي باريبا فرنسا في بلدان حوض البحر المتوسط، وبنك بي أن بي باريبا الجزائر من أكبر البنوك الخاصة في الجزائر حيث بلغت حصته من السوق البنكية بين 2% و 2.3% في نهاية 2012م. يضم هذا البنك 70

<sup>1</sup> <https://www.bank-abc.com/En/ABCWorld/Africa/Algeria/Pages/default>, disponible le 17/04/2018 à 20 :00.

\* جوائز IFR هي مؤشر الصناعة الرئيسية والبنك العام وهي أكبر جائزة  
<sup>2</sup> أسماء سعد الدين: بنك . . . BNP أحد أكبر البنوك في العالم، تاريخ الإطلاع 2018/05/12، الساعة 10:00، الموجود على:  
<https://www.almrsal.com/post/85162>

وكالة بنكية موجودة على مستوى 19 ولاية، وهو ثاني بنك فرنسي يقيم بالجزائر بعد بنك سوسيتي جينرال، وهو عبارة عن شركة مساهمة يقدر رأس ماله بـ 10.000.000.000 دينار جزائري تعود ملكيتها لمجموعة Paribas BNP.<sup>1</sup>

**11.2 بنك سوسيتي جينرال (Société Générale):** سوسيتي جينرال هو أحد البنوك التجارية المملوكة بنسبة 100% من بنك سوسيتي جينرال فرنسا، موجودة في الجزائر منذ سنة 2000م حيث يقدم البنك مجموعة من الخدمات لجميع أنواع العملاء: الأفراد والمهنيين والمؤسسات، ويمتلك البنك 70 وكالة منتشرة في المدن الرئيسية في البلاد.<sup>2</sup>

**12.2 بنك البركة:** هو فرع لمجموعة البركة الدولية يملك رأسماله مناصفة مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري وكان يحقق نسب ملاءة عالية دوما وقد يعود الفضل في ذلك إلى الخبرة الدولية للبنك والرقابة الصارمة من قبل المقر الرئيسي.<sup>3</sup>

يعتبر بنك البركة الجزائري أول بنك إسلامي يفتح أبوابه في الجزائر، ليتيح فرصة العمل البنكي الإسلامي للمتعاملين الذين يسعون إلى التعامل على أساس مبادئ الشريعة الإسلامية، وامتثالاً لأحكام القانون 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990م المتعلق بالنقد والقرض تم إنشاء البنك في 20 ماي 1991م ليجعل مقره الرئيسي بالجزائر العاصمة.<sup>4</sup> موارده تتمثل في:<sup>5</sup>

- الموارد الذاتية المتمثلة في رأس المال والإحتياطيات والمؤونات؛
- الودائع بالعملة الصعبة المتاحة من طرف المستثمرين في البنوك العربية والإسلامية،
- صناديق الأوراق المختصة، المؤسسات والأشخاص المقيمين والأجانب؛
- الودائع بالدينار: المتاحة من طرف المقيمين الجزائريين أو مؤسسات أو أفراد.

<sup>1</sup> [www.algeria.bnpparibas.com](http://www.algeria.bnpparibas.com), disponible le 17/04/2018 à 20 :30.

<sup>2</sup> بلقايد براهيم: التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر -دراسة حالة البنوك في وهران، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

<sup>3</sup> مبروك رايس: انعكاسات العولمة المالية على الجهاز المصرفي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 304.

<sup>4</sup> نوال بن عمارة: محاسبة البنوك الإسلامية (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22 23 أفريل، 2003 .

<sup>5</sup> عبد الرزاق سلام: مرجع سبق ذكره، ص: 117.

في سنة 2006 م تم رفع رأس مال البنك إلى 2.5 مليار دينار جزائري، ثم تم رفعه إلى 10 مليار دينار جزائري عام 2009 م، يقوم بنك البركة الجزائر بتقديم خدماته من خلال شبكة تتكون من 26 وكالة.<sup>1</sup>

**13.2 ترست بنك الجزائر:** هو مؤسسة بنكية (مؤسسة مساهمة) برأس مال خاص عربي تهدف إلى المساهمة في تطوير الإقتصاد الجزائري وتقديم خدمات للعملاء وفقا للمعايير المعمول بها دوليا، تأسس ترست بنك الجزائر في 2002م برأسمال أولي 750 مليون دينار جزائري، والذي ارتفع إلى 2.5 مليار دينار جزائري في فيفري 2006.

في سنة 2009 تقرر رفع رأس المال إلى 10 مليار دينار جزائري، ثم تم زيادة رأس مال البنك في فيفري 2012 إلى 13 مليار دينار جزائري.<sup>2</sup>

**14.2 وكالة بنك الخليج الجزائر (Gulf Bank Algeria):** هو بنك تجاري أنشئ بموجب القانون الجزائري، وهو عضو من أبرز أعضاء مجموعة أعمال في الشرق الأوسط كيبكو (الشركة الكويتية للمشاريع)، اعتمد في مارس 2004م برأسمال قدره 10 مليار دج، ويعتبر إنشاء هذا الفرع خطوة هامة للشركة لتعزيز مشاريعها في منطقة شمال إفريقيا.

مهمته الرئيسية تتمثل في المساهمة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، كما يقدم منتجات وخدمات مالية متطورة على نطاق واسع وبشكل مستمر للشركات والأفراد، يقدم بنك الخليج الجزائر خدمات بنكية تقليدية (ربوية) وكذا خدمات تتوافق ومتطلبات الشريعة الإسلامية، ولديه شبكة تتكون من 45 وكالة تغطي المدن الرئيسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> [www.albarakabank.com/fr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=218&Itemid=](http://www.albarakabank.com/fr/index.php?option=com_content&task=view&id=218&Itemid=), disponible le 12/05/2018 à 10 :30.

<sup>2</sup> [www.trust-bank.com/présentation\\_23/04/201](http://www.trust-bank.com/présentation_23/04/201), disponible le 12/05/2018 à 11 :30.

<sup>3</sup> [www.ag-bank.com/article-view-1.html](http://www.ag-bank.com/article-view-1.html), disponible le 12/05/2018 à 11 :00.

## المطلب الثالث: واقع الجودة الشاملة ومكانة الموارد البشرية في البيئة البنكية الجزائرية

سيتم في هذا المطلب الكشف عن ما تتسم به البيئة البنكية الجزائرية من حيث مفهوم الجودة الشاملة ورأس المال البشري باعتبارهما أهم عائقان أمام التطور الفعلي للبنوك في الجزائر.

### أولاً: واقع الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية

إنطلاقاً مما توصلنا إليه من خلال الفصل الأول أصبحنا على يقين أنّ الجودة الشاملة هي الملاذ الحقيقي لجميع البنوك لتحقيق أهدافها، والطريق الصحيح الذي يمكنها من التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية التي بزغت كمتغيرات فرضت نفسها على بيئة الأعمال المحلية والدولية، وتحت تأثير هذه الظروف كان لزاماً على البنوك العاملة في الجزائر العمومية منها والخاصة (الوطنية والأجنبية) أن تسعى إلى ترسيخ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ورفع كفاءتها وفعاليتها والوصول إلى أهدافها.

خاصة بعد أن تعددت المؤسسات البنكية وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متعدّدة ومتنوّعة من البنوك (وطنية، أجنبية)، أين أصبح الهدف الأساسي لأيّ بنك هو كيفية جلب العميل إليه وإرضائه وجعله وفياً له، وهذا التوجه الجديد نحو الزبون هو الركيزة الأساسية للجودة الشاملة.

في دراسة قاما بها كل من مفتاح صالح ومعرفي فريدة حول التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية - بالقرض الشعبي الجزائري، توصلنا إلى أنّه لا يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة كثقافة تسعى المؤسسة لتطبيقها لتغيير النمط الحالي بل هي مدمجة في إدارة التسويق.<sup>1</sup>

على الرغم من أهميّة موضوع إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات البنكية في الجزائر لوحظ أنّ هناك اهتماماً ضعيفاً جداً من قبل القيادات الإدارية إن لم يكن منعماً بثقافة إدارة الجودة الشاملة، رغم إدراكهم لهذا المفهوم وأهميته وخاصة مع الأوضاع الجديدة التي تمر بها الجزائر والمتمثلة في: انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، والشراكة الأورو متوسطية، والإتجاه نحو التخصصية .... بالإضافة إلى الأزمة المالية العالمية وأزمة منطقة اليورو والمشاكل التي يتعرض لها قطاع البنوك، ومع كل هذه التغيرات وغيرها والتي تفرض على البنوك الجزائرية إيجاد أساليب إدارية

<sup>1</sup> مفتاح صالح، معارفي فريدة: التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية-، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البلدية، 18/19 ماي 2011، صص:14-15.

حديثاً لمواجهة المنافسة الحادة والقوية والتي تعتبر الجودة فيها المقياس الحقيقي والأمثل لتحقيق التحسين والتطوير المستمر للأداء.<sup>1</sup>

في دراسة ميدانية قامت بها الباحثة لعراف فائزة في عينة من البنوك العاملة في الجزائر توضيح الأثر الذي يمكن أن يحدثه تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة وفعالية البنوك العاملة في الجزائر، في الوقت الذي تعاني فيه هذه البنوك عمومية منها أو خاصة (الوطنية، الأجنبية) من مستويات كفاءة وفعالية وأداء منخفضة، بالرغم من أن مستويات الكفاءة والفعالية الخاصة بالبنوك الأجنبية كانت مرتفعة عنها في البنوك الوطنية كما لوحظ أن البنوك الخاصة الأجنبية خلال السنوات من 2002م إلى 2010م نجحت إلى حد ما مقارنة مع البنوك الوطنية العمومية في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد لديها ممثلة في الودائع والأصول لتقديم أكبر حجم من القروض للاقتصاد والتي حققت من خلالها أهدافها ممثلة في نسب هوامش ربح مرتفعة، كما استطاعت إلى نحو أكبر من التحكم في مخاطر الإقراض لديها خلاف البنوك الوطنية العمومية التي أوضحت نتائج الدراسة أنه بالرغم من الإمكانيات والموارد المرتفعة من حجم الأصول والودائع لديها إلا أنها لم توفق في الاستغلال الأمثل لهذه الموارد بالرغم من الارتفاع في حجم القروض المقدمة مقارنة بالبنوك الخاصة، كما عجزت عن تحقيق أهدافها في الوصول إلى هوامش ربح مرتفعة مقارنة مع حجم القروض الكبير الذي تمنحه للاقتصاد وتحقيقها لمستويات فعالية ضعيفة جدا وهذا دليل على المشاكل التي تعاني منها البنوك الوطنية الجزائرية وارتفاع حجم مخاطر الإقراض لديها وزيادة كبيرة في القروض الغير مستردة ومديونية ومخاطر عدم السداد ومشاكل أخرى أثرت بشكل كبير بالسلب على كفاءتها وفعاليتها، حيث رأت الباحثة أن الجودة الشاملة تعتبر حلا جوهريا للمشاكل التي يعاني منها القطاع البنكي الجزائري.<sup>2</sup>

ومن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية أنه بالرغم من قناعة المسؤولين بضرورة التحديث والتطوير وتبني نظم وأساليب جديدة فإنهم يتميزون بالتذمر والخوف وغالبا ما يستسلمون للواقع وذلك بسبب<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ريملة لعمور: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفعيل الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد الإقتصادي 21، جانفي 2014، ص: 62.

<sup>2</sup> لعراف فائزة: زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة -دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014/2015، ص: 205.

<sup>3</sup> عبد الرزاق حميدي: أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014، ص: 338.

- ✓ شعورهم بأنّ إحداث التغيير هو أمر يفوق قدراتهم و يحتاج إلى قرارات سياسية بعيدا عن نطاق سلطتهم؛
- ✓ شعورهم بالخوف من الوقوع في الخطأ والتفافهم تحت شعار التقيد الكامل بالأنظمة والقواعد المقررة؛
- ✓ الادعاء بأنّ الضغوط التي تمارس عليهم للالتزام بالمواعيد والتعامل مع حالات الطوارئ لا تسمح لهم بالوقت الكافي للعمل على تحسين الأوضاع القائمة؛
- ✓ إنّ الضغوط الممارسة عليهم ترتبط بتوقعات ومطالب متضاربة يصعب تحقيقها؛
- وبالرغم من محاولات بعض البنوك الجزائرية الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة إلا أنّ ذلك يلاقي العديد من الصعوبات كما يتسم بالعديد من الأخطاء منها<sup>1</sup>:
- ✓ قصور التخطيط الاستراتيجي للجودة؛
- ✓ ضعف أو عدم اكتمال تأييد مسؤولي البنوك لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ القصور في غرس ثقافة الجودة الشاملة؛
- ✓ نقل تجارب بنوك أخرى دون مراعاة للبيئة البنكية الجزائرية؛
- ✓ مديرون يقولون ما لا يفعلون؛
- ✓ عدم الاهتمام بالابتكار والتطوير المستمر؛
- ✓ التوقع في الإطار الضيق للإيزو، دون التحلي بالإطار الأوسع للجودة الشاملة؛

### ثانيا: مكانة الموارد البشرية في البنوك الجزائرية

حسب ما توصلنا إليه سابقا اتضح لنا أنّ البنوك تستمد قوتها من الموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار، لما تملكه من معارف ومهارات و قدرات خاصة جعلت من أدائها المساهم المباشر في الأداء الكلي لها، وهذا ما يبدو هو المشكل الرئيسي للبنوك الجزائرية وللمؤسسات ككل بصفة عامة.

فعلى رغم مختلف المجهودات والأعمال الرامية إلى تطوير عمل هذا البنوك الجزائري إلاّ أنّه ما زالت بعيدة جدًا عن عصرنتها وجعلها تلتحق بركب بنوك ومؤسسات الدول المتقدمة، ويعود السبب في ذلك إلى أنّ الإصلاحات التي شملت البنوك الجزائرية لم تكن تهدف في أساسها إلاّ إلى تطوير عمل البنوك ورفع مشاركتها في تنمية الاقتصاد بصورة مادية مع تجاهل كلّ ما هو غير مادي

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 341

(المهارات، الكفاءات...)، حيث مازالت المردودية تقاس بدرجة التراكم الرأسمالي وما زال يسيّر العامل على أنه مستخدم يتلقى الأوامر وينفذها حرفيًا دون المحاولة منه في التعديل في أساليب العمل أو تحسينها، هذا ناهيك عن تهميشه وعدم مشاركته في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وهذا ما يوضح مدى البعد الشاسع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكلّ البنوك الجزائرية عن بلوغ درجة تطور البنوك الأجنبية.<sup>1</sup>

ويرى عامر بشير أنّ مهنة البنوك في العالم تطورت وتضاعفت الأدوات والمنتجات المالية بشكل كبير وبكيفية أكثر جودة، وما كان لهذا التطور أن يتم إلاّ عن طريق موظفين أكفاء ومؤهلين لمهنة البنوك وقادرين على استيعاب الإبداعات، إلاّ أنّه في الجزائر بقي الموظفون الذين واصلوا المسيرة إلى تسيير الإجراءات الإدارية بشكل روتيني وغير متطور مع مهنة البنوك، وبالتالي يطلب من القطاع بذل جهود للتكيف مع التطورات الحاصلة في عالم البنوك وضرورة تعزيز صفوفه بمستخدمين ذو مستوى عالي، فرغم الجامعة التي تعمل كل ما بوسعها من أجل تخرج دفعات بتكوين جيّد ومؤهلين ليصبحوا إطارات في المستقبل، و إنشاء شركة تكوين بين البنوك غير أنّه يبدو أنّها لا تتوفر على جميع الوسائل الضرورية لتلبية الحاجات الضخمة للبنوك في مجال التكوين التطبيقي وفي جميع الفروع، والمدرسة العليا للبنوك التي تم تشغيلها منذ 1996 والقادرة على تكوين متخصصين ما بعد التدرج لا يتم اللجوء إليها إلاّ قليلا من قبل البنوك التي يبدو أنّها تهمل الجانب النوعي لإطاراتها، حيث بقي مستوى التأطير محدودا نوعا ما من حيث التكوين؛ وأمام هذا التعقيد المتزايد الذي تعرفه مهنة البنكي الناتج من عدم إنشاء منتجات جديدة وإرتفاع مستوى العام للمعارف الاقتصادية والمالية لدى الزبائن، على البنوك أن تبذل جهودا جبارة في مجال التكوين والتدريب لإتاحة الفرص للجيل الجديد لتطبيق أساليب العمل الجديدة.<sup>2</sup>

كما قام حكيم بن جروة وسامي بن خيرة بالبحث في مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-، وتوصّلت الدراسة أنّه بإستثناء سياسة التكوين، يمكن القول أنّ سياسات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك لا تعمل كما ينبغي، وهي ليست في مستوى طموحات الأهداف المخطّط لها من

<sup>1</sup> بن وسعد زينة، مباركي سمرة: المعرفة في المصارف الجزائرية، جامعة سيدي بلعباس، تاريخ الإطلاع 2018/06/25، على الساعة 17:00، الموجود على: [www.a9lem.yoo7.com](http://www.a9lem.yoo7.com)

<sup>2</sup> عامر بشير: دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص-ص: 163-164.

طرف البنك، وبالتالي فالتسيير الحالي للموارد البشرية على مستوى البنك لا يلعب دورا فعّالا في تحسين تنافسيته؛ وأرجع الباحثان خبرة وسمعة البنك في مجال التمويل العقاري وعدم وجود منافسة حقيقية، بالإضافة إلى الدعم الحكومي هي العوامل الأساسية في إحتلاله للوضعية التنافسية والمكانة السوقية التي يحتلها في الوقت الراهن<sup>1</sup>.

كما قامت سعدون عائشة بالبحث في ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية، وذلك بالتركيز على محاولة تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى المديرين في الوكالات البنكية العمومية والوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة وإستنتاج أنماط القيادة المتبعة من قبلهم ولقد توصلت إلى النتائج التالية:<sup>2</sup>

✓ ضعف مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة، مما يجعلهم رؤساء أكثر منهم قادة، في حين أنّ مستواها لدى مديري الوكالات الأجنبية محل المقارنة عال جدا وهو ما يؤدي إلى خلق قنوات من الإحترام و الثقة ويعزز العلاقة بين المدير والمرؤوسين.

✓ إنّ العلاقة بين المدير والمرؤوسين في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة ما زال يسيطر على هذا الفكر التقليدي والممارسة الإدارية التقليدية من خلال السلطة الهرمية والتفكير البيروقراطي وغياب دور التنظيم غير الرسمي وعمل الفريق، على عكس الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة التي أصبحت تنتهج أساليب إدارية حديثة كالتمكين والإدارة بالتجوال وسياسة الباب المفتوح إيماناً منهم بأنّ سر الميزة التنافسية يكمن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج.

✓ إلتزام مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها مما يجعلهم بيروقراطيين لا يشجعون روح المبادرة والإبتكار، في حين يتجه مديرو الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة إلى المرونة التي تفتح المجال أمام انطلاق الأفكار والإبتكار.

✓ اعتقاد مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أنّ سياسة الخوف "العصا والجزرة" هي السياسة التي تنفع مع المرؤوسين متهمين إياهم بالتقاعس والأناية

<sup>1</sup> حكيم بن جروة، وسامي بن خيرة: مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية: حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، ص-ص: 191-192.

<sup>2</sup> سعدون عائشة: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 175-176

والطمع والإستغلال ومراقبتهم والترصد لهم للتأكد من أنهم يقومون بتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب وحسب الأصول، في حين يرى مديرو الوكالات البنكية الأجنبية في رؤوسهم حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

✓ سيادة نمط القيادة الأوتوقراطي في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة والنمط الديمقراطي التشاركي في الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة

وهذا ما يبرر ما حدث للبنوك العمومية من نزيف حاد بسبب افتقادها لخدمات ألف من كوادرها غادروها خلال 36 شهرا، بعدما منحت بنوك أجنبية وأخرى خاصة فرصا أكبر لهؤلاء من حيث الرواتب والمحفزات المهنية.

وتتسم البيئة البنكية الجزائرية فيما يخص مواردها البشرية ب:<sup>1</sup>

✓ ضعف كفاءة وأداء العنصر البشري، خاصة أنّ هناك مدرسة وحيدة متخصصة وطنية وهي غير كافية؛

✓ عدم إستيعاب موظفي البنك للتكنولوجيا الحديثة إستيعابا كاملا؛

✓ تدخل الوسائط في التوظيف بدل الإعتماد على الكفاءات؛

✓ البطء في تقبل عمليّة التطوير عند تقديم خدمة بنكية جديدة من قبل العملاء والموظفين؛

✓ مقاومة الموظفين والعملاء لكل تغيير وهو موقف إنشائي معروف؛

في دراسة أخرى مغايرة للدراسات السالفة الذكر قام بها الباحث (بلقايد إبراهيم) حول التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات البنكية في الجزائر حيث قام بدراسة تطبيقية في البنوك العاملة بمدينة وهران توصل إلى أنّ مستوى أهميّة عمليّة التكوين (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني) في بنوك الجزائر مرتفعة، وترجع هذه الأهميّة المرتفعة إلى اهتمام البنوك بتكوين مواردها البشرية، واعتبار التكوين على أنّه وسيلة فعّالة يجب استخدامها لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي الرفع من مؤشرات الأداء، وهذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> آسيا قاسيمي: أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014، ص:271.

<sup>2</sup> بلقايد إبراهيم: التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر -دراسة حالة البنوك في وهران، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل استطعنا أن ندرك أنّ الجودة الشاملة في البنوك تركز على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل حيث تتوجه الإستراتيجية الحديثة في كافة بنوك العالم نحو العميل وإرضائه، ويعتمد التميّز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، فالقيم الجوهرية للجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أداء الموارد البشرية ودرجة تميّزهم.

فتم توضيح طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، فهي علاقة تكامل وتبادل بحيث أنّ الأولى هي المسئولة عن تهيئة العاملين لتقبل التغيير الذي ينجم عن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، في حين أنّ هذه الأخيرة تساعد إدارة الموارد البشرية في تحقيق التعاون في مختلف المجالات، والمشاركة الفعّالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة.

وأيضاً تم تناول كيف يمكن لمدخل الجودة الشاملة أن يساهم في تنمية المورد البشري من خلال تدريبه حيث ترى الجودة الشاملة في التدريب أنّه الركيزة الأساسية لتحسين الأداء وتطوير المهارات والقدرات البشرية، وفي نفس الوقت كيف يمكن للتدريب على الجودة أن يساعد على نجاح تطبيق هذه المنهجية الجديدة.

ثم تم التطرّق لأثر أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا المصرفية بفلسفة الجودة الشاملة، التحسين المستمر في العمليات المصرفية، توفر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين، التركيز على العميل ) على الأداء البشري، حيث توصلنا من الناحية النظرية إلى أنّ كل بعد له تأثير على أداء الأفراد العاملين نحو الأفضل.

وفي الأخير تم الإشارة لملامح القطاع البنكي الجزائري وتركيبية البنوك التجارية فيه، بالإضافة إلى التعرّف على واقع تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية وما هي مكانة المورد البشري فيها.

وفي الفصل الموالي الذي هو ضمن الجانب التطبيقي سنوضح أثر الجودة الشاملة على أداء الأفراد العاملين وذلك على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة تطبيقية على البنوك العاملة بولاية سكيكدة سواء وطنية أو أجنبية، ومحاولة مقارنة ذلك المستوى بين القطاعين.

الفصل الرابع: دراسة مقارنة لمدى  
تأثير الجودة الشاملة على أداء العاملين  
بين البنوك الوطنية والأجنبية بولاية  
سكيكدة

## تمهيد:

يأتي هذا الفصل الذي هو بمثابة الإسقاط الميداني لما تم التطرق له في الفصول السابقة ليتناول بالتحليل الدراسة التطبيقية المقارنة؛ من أجل التعرف على واقع الجودة الشاملة وأثرها في الرفع من مستوى أداء العاملين في القطاع البنكي الجزائري وبالضبط في البنوك العاملة بولاية سكيكدة، وإدراك الفرق في ذلك الأثر بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تمت دراسته من خلال أربعة مباحث كانت عناوينها كالتالي:

**المبحث الأول:** الطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية؛

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة المقارنة وتفسيرها؛

**المبحث الثالث:** تحليل الفروق حول مستوى متغيري الدراسة حسب نوع البنك وخصائص العينة؛

**المبحث الرابع:** مقارنة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية لولاية سكيكدة؛

## المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم التعرف على الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال المطلب الأول، ثم في المطلب الثاني سيتم التعرف على الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة، أمّا في المطلب الأخير فسيتم تناول صدق أداة الدراسة وثباتها.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على منهجية الدراسة وأهم مصادر البيانات ومجتمع وعينة الدراسة.

#### أولاً: منهجية وأداة الدراسة

**1. منهجية الدراسة:** المنهج هو " المذهب الفكري والفلسفي المبني على مجموعة من الأفكار والآراء والمبادئ، والتي على أساسها تتم دراسة أو بحث قضية أو مشكلة أو مسألة معينة أو موضوع معين".<sup>1</sup>

وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يتميز بأنه: "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفا، وذلك من خلال جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"<sup>2</sup>. وذلك بهدف تقييم واقع تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين في البنوك -دراسة مقارنة بين البنوك الوطنية والأجنبية بولاية سكيكدة- وصولاً إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود وتكاليف.

**2. أداة الدراسة:** من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ولغاية اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الأسئلة المطروحة وتحقيق أهدافها، فقد تم تطوير استبيان بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة.

ويعتبر الاستبيان أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية، ويعرف بأنه: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن يرسل إلى المبحوثين

<sup>1</sup> محمود مصطفى حلاوي: منهجية البحث الأكاديمي، دار الإرقم بن أبي الأرقم، بيروت، لبنان، 2016، ص-ص: 13-14.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، طبعة أولى، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص: 87.

عن طريق البريد<sup>1</sup>، ولقد تم الإعتماد عليه كأداة بحثية رئيسية في هذه الدراسة من أجل التأكد من المعلومات المتوصل إليها في الجانب النظري والوصول إلى معلومات ميدانية.

وتألف الإستبيان من ثلاثة أجزاء كما يلي:

**1. الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

**2. الجزء الثاني:** يتضمن 38 فقرة خاصة بالمتغير المستقل للبحث، حيث تهدف بمجملها إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد مفهوم الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية. وهي موزعة كما يلي:

الفقرات (1-5): تتعلق ببعد التزام ودعم الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة

الفقرات (6-10): تتعلق ببعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية

الفقرات (11-15): تتعلق ببعد نظم المعلومات

الفقرات (16-22): تتعلق ببعد تدريب العاملين

الفقرات (23-27): تتعلق ببعد مشاركة العاملين

الفقرات (28-32): تتعلق ببعد تحفيز العاملين

الفقرات (32-38): تتعلق ببعد التركيز على العملاء

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

### ثانياً: مقياس التحليل

لاستطلاع آراء وتوجهات المستقصين سيتم الاعتماد على مقياس "Likert" ليكارت الخماسي لكل فقرات الإستبيان وتم اختيار هذا النوع من الإجابات ذات النهايات المغلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة والقدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال التحليل، حيث يتكون مقياس ليكارت الخماسي من:

الجدول رقم (4-1): توزيع درجات فقرات الإستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي

| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 115

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص: 172.

من الجدول أعلاه يتبين أنّ مقياس ليكارت يتكون من خمس نقاط تتراوح بين الرقم 1، ويعبر على عدم الموافقة المطلقة ودرجة الرضا المتدنية على كل فقرة، والرقم خمسة الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم ثلاثة عن حيادية المقياس، وإنطلاقاً من ذلك تم حصر درجة الموافقة عن طريق حساب المدى (4=1-5) وتقسيمه على عدد الفئات أي (0.8 = 5/4).

حيث تم تقسيم استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسابية إلى الفئات التالية انسجاماً مع مقياس ليكارت الخماسي الذي بنيت عليه الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (4-2): فئات الإجابات والدرجات المقابلة لأسئلة الجزء الثاني والثالث

| المتوسط الحسابي | المستوى        | درجة الموافقة |
|-----------------|----------------|---------------|
| من [1.8-1]      | غير موافق بشدة | ضعيفة جداً    |
| من [2.6-1.8]    | غير موافق      | ضعيفة         |
| من [3.4-2.6]    | محايد          | متوسطة        |
| من [4.2-3.4]    | موافق          | كبيرة         |
| من [5-4.2]      | موافق بشدة     | كبيرة جداً    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على محمد خير، سليم أبو زيد: أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية

SPSS 20، دار صفاء، عمان، الأردن، 2005، ص 216

### ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

**1. مجتمع الدراسة:** وهو محل البحث والدراسة والذي ستسحب منه العينة، كما يعرف أيضاً على

أنّه " مجموعة العناصر أو الأفراد الذي ينصب عليهم الإهتمام في دراسة معينة ".<sup>1</sup>

وفي هذا البحث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في مؤسسات جميعها تنتمي للقطاع البنكي الجزائري وبالضبط الوكالات البنكية الوطنية والأجنبية العاملة بمدينة سكيكدة.

حيث بلغ عدد العاملين في البنوك الوطنية (117) عاملاً، بينما بلغ عدد العاملين في البنوك الأجنبية (59) عاملاً، وبذلك يبلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (176) عاملاً.

**2. عينة الدراسة:** تم استعمال أسلوب المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة حيث يعرف بأنّه:

أسلوب العد الكامل لكل مفردات مجتمع الدراسة مثل تعداد السكان حيث يجب أن يحتوي على كل أفراد المجتمع دون إغفال أي مفردة فيه<sup>2</sup>، ويفضل الإعتماد على المسح الشامل إذا كان مجتمع

<sup>1</sup> محمد صبحي أبو صالح: " مبادئ الإحصاء "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 18.

<sup>2</sup> علي العزاوي: الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص: 38.

البحث صغيرا ومركزا في منطقة جغرافية محدّدة، وفي بحثنا هذا تم توزيع (176) إستبيان وبالضبط على جميع العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة الوطنية والأجنبية في مدينة سكيكدة، ولقد تم استرداد (147) إستبيان أي ما نسبته (83.52%) من إجمالي الإستبيانات الموزعة وهي نسبة جيّدة لإجراء الدراسة وقد توزعت العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): الإستبيانات الموزعة والمستردة من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية

| نوع البنك | البنك                               | عدد الإستبيانات الموزعة | عدد الإستبيانات المستردة | نسبة المسترد |
|-----------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| وطني      | البنك الوطني للتوفير والإحتياط CNEP | 17                      | 15                       | %88.23       |
|           | القرض الشعبي الجزائري CPA           | 22                      | 20                       | %90.90       |
|           | بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR   | 18                      | 13                       | %72.22       |
|           | بنك التنمية المحلية BDL             | 20                      | 18                       | %90          |
|           | البنك الوطني الجزائري BNA           | 17                      | 14                       | %82.35       |
|           | بنك الجزائر الخارجي BEA             | 23                      | 17                       | %73.91       |
| أجنبي     | بنك BNP PARIBAS                     | 10                      | 9                        | %90          |
|           | بنك ABC                             | 07                      | 6                        | %85.71       |
|           | بنك AGB                             | 10                      | 10                       | %100         |
|           | بنك البركة                          | 11                      | 08                       | %72.72       |
|           | بنك TRUST                           | 11                      | 10                       | %90.90       |
|           | Societe Generale                    | 10                      | 7                        | %70          |
| المجموع   |                                     | (176)                   | (147)                    | %83.52       |

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّه تم استرجاع (147) إستبيان من أصل (176) إستبيان موزع، وذلك نظرا لعدم إمكانية الوصول لكافة المبحوثين من أفراد المجتمع والتعامل معهم كافة وبشكل مباشر لعدة أسباب منها طبيعة مهام المبحوثين والنظام الخاص بالبنوك ووجود البعض من المبحوثين في عطلة؛ وبعد فحصها تم استبعاد (12) منها بسبب عدم جدية الإجابة عليها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان، وبذلك يكون مجموع الإستبيانات الصالحة للدراسة (135) إستبيان.

الجدول رقم (4-4): نسبة الإستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

| العينة          | الإستبيانات الموزعة | الإستبيانات المستردة | الإستبيانات الصالحة للتحليل | نسبة الإستبيانات الصالحة للتحليل |
|-----------------|---------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| البنوك الوطنية  | 117                 | 97                   | 90                          | %76.92                           |
| البنوك الأجنبية | 59                  | 50                   | 45                          | %76.27                           |
| المجموع         | 176                 | 147                  | 135                         | %76.70                           |

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (4-4) يتضح أنّ عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل ما نسبته (91.83%) من الإستبيانات المستردة، وما نسبته (76.70%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

## المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)\* إصدار رقم 20، وتم تطبيق العمليّات الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): للتأكد من الصدق البنائي وصدق الإتساق الداخلي لفقرات الدراسة.
2. تحليل الثبات معامل "مقياس ألفا كرونباخ" (Alpha de Cronbach): وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيّرات؛
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛
4. المتوسط الحسابي المرجّح وهو من مقاييس النزعة المركزية؛
5. الإنحراف المعياري وهو من مقاييس التشتت وتم استخدامها لمعرفة مدى تشتت وانحراف القيم عن وسطها الحسابي؛
6. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة وفقا للمتغيّرات الشخصية والوظيفية لهم، وذلك عندما يكون المتغيّر مكونا من ثلاث فئات أو أكثر؛
7. اختبار (LSD) وهو اختبار بعدي لاتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة؛
8. اختبار (T) (t-test for two independent samples) للعينات المستقلة: لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيّر الجنس، وسيستخدم أيضا للكشف عن الفروق المعنوية في تطبيق كل أبعاد الجودة الشاملة وأداء العاملين حسب نوع القطاع البنكي ( وطني، أجنبي)؛
10. تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر المتغيّرات المستقلة على المتغيّرات التابعة؛
11. إختبار (Chow test): لتحديد الدلالة المعنوية للفروقات الإحصائية في مدى تأثير تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك طبقا لطبيعة البنوك (الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة)؛

\* اختصارا ل: Statistical Package For Social Sciences وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها.

## المطلب الثالث: صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق كما يلي:

### أولاً: صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة من خلال:

**1. عرض الاستبيان على المحكمين:** تم عرض أداة الدراسة بعد إعدادها في صورتها الأولية على خمسة من الأساتذة المحكمين<sup>1</sup> للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها في جمع المعلومات، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة استناداً للتوجيهات والملاحظات التي أبدوها، بهدف جعلها قابلة للفهم والتداول في ميدان الدراسة.

**2. العينة الاستطلاعية:** تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حجمها 30 مفردة وبعد استرجاع هذه الاستبيانات تم التعرف على اتجاهات وآراء أفرادها وعلى فهم مجتمع الدراسة للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها.

**3. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان الموزع على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغة 30 استبيان، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له، كما هو موضح في الجداول التالية:

**1.3 حساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل والدرجة الكلية للبعد التابع له:**

<sup>1</sup> انظر قائمة المحكمين في الملحق رقم (03)

### 1.1.3 التزام ودعم الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة:

الجدول رقم (4-5): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (التزام ودعم الإدارة العليا لمفهوم

الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لفقراتها

| الرقم   | التزام ودعم الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة   | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|--|----------------|----------------|
| 01  | تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك لتحقيقها.                        | .0824**        | 0.000          |
| 02  | تعمل الإدارة العليا على التحقق من تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.        | .0893**        | 0.000          |
| 03  | تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات.         | .0840**        | 0.000          |
| 04  | تحرص الإدارة العليا على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة                | .0851**        | 0.000          |
| 05  | تخصص الإدارة العليا للبنك الإمكانيات البشرية والمالية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | .0761**        | 0.000          |
| ** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) |  |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول ( دعم والتزام الإدارة العليا) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أنّ معاملات الارتباط المبينة كانت موجبة؛ حيث تتراوح ما بين (0.761) كحد أدنى للفقرة رقم (05) وبين (0.893) في حدّها الأعلى للفقرة رقم (02) وهي دالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير للإتساق الداخلي بين فقرات البعد الأول.

### 2.1.3 التحسين المستمر للعمليات المصرفية:

الجدول رقم (4-6): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (التحسين المستمر للعمليات

المصرفية) والدرجة الكلية لفقراتها

| الرقم   | التحسين المستمر للعمليات المصرفية   | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|----------------|----------------|
| 06  | تعتمد الإدارة على التقليل المستمر لوقت تقديم الخدمة                                 | 0,752**        | 0.000          |
| 07  | تسعى الإدارة للتقليل من خطوات ومعاملات الحصول على "قرض".                            | 0,789**        | 0.000          |
| 08  | يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض.                                    | 0,888**        | 0.000          |
| 09  | وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية و تصحيحية.                                 | 0,765**        | 0.000          |
| 10  | يطبق البنك تجارب بنوك رائدة في مجال التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة. | 0,658**        | 0.000          |
| ** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) |   |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم (4-7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (التحسين المستمر للعمليات المصرفية) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أنّ معاملات الارتباط المبيّنة كانت موجبة حيث تتراوح ما بين (0.658) كحد أدنى للفقرة رقم (10) وبين (0.888) في حدها الأعلى للفقرة رقم (08) وهي دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير للإتساق الداخلي بين فقرات البعد الثاني.

### 3.1.3 نظم المعلومات:

الجدول رقم (4-7): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (نظم المعلومات) والدرجة الكلية لفقراتها

| الرقم   | نظم المعلومات  | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|--|----------------|----------------|
| 11  | يعتمد البنك على نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ القرار.                  | 0, 718**       | 0.000          |
| 12  | التجهيزات والمعدات والبرامج اللازمة لنظام المعلومات متوفرة في البنك بشكل كافي. | 0, 566**       | 0,001          |
| 13  | يوفر البنك للموظفين التدريب على استخدام نظام المعلومات.                        | 0, 838**       | 0.000          |
| 14  | نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات.                                  | 0,656**        | 0.000          |
| 15  | يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك.                        | 0, 548**       | 0,002          |
| ** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) |  |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (نظم المعلومات) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أنّ معاملات الارتباط المبيّنة كانت موجبة حيث تتراوح ما بين (0.548) كحد أدنى للفقرة رقم (15) وبين (0.838) في حدها الأعلى للفقرة رقم (13)، وهي دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير للإتساق الداخلي بين فقرات البعد الثالث.

### 4.1.3 تدريب العاملين:

الجدول رقم (4-8): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (تدريب العاملين) والدرجة الكلية لفقراتها

| الرقم   | تدريب العاملين   | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|--|----------------|----------------|
| 16  | يوجد في البنك وسائل و تجهيزات تدريب مناسبة.                          | 0, 626**       | 0.000          |
| 17  | يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في البنك.                       | 0, 825**       | 0.000          |
| 18  | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.                             | 0, 859**       | 0.000          |
| 19  | يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.                      | 0, 834**       | 0.000          |
| 20  | يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل وإرضائه                      | 0, 870**       | 0.000          |
| 21  | يخصص البنك ميزانية واضحة لعقد دورات تدريبية للموظفين وتنمية قدراتهم. | 0, 875**       | 0.000          |
| 22  | تقوم إدارة البنك بتدريب الموظفين لممارسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | 0, 802**       | 0.000          |
| ** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) |  |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (تدريب العاملين) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أنّ معاملات الارتباط المبينة كانت موجبة حيث تتراوح ما بين (0.626) كحد أدنى للفقرة رقم (16) وبين (0.875) في حدها الأعلى للفقرة رقم (21)، وهي دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير للإتساق الداخلي بين فقرات البعد الرابع.

### 5.1.3 مشاركة العاملين

الجدول رقم (4-9): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (مشاركة العاملين) والدرجة الكلية لفقراتها

| الرقم   | مشاركة العاملين  | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|--|----------------|----------------|
| 23  | تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم | 0,902**        | 0.000          |
| 24  | يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.             | 0,936**        | 0.000          |
| 25  | يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل.                  | 0,912**        | 0.000          |
| 26  | يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك بهدف التحسين المستمر.           | 0,855**        | 0.000          |
| 27  | يملك البنك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها.    | 0,788**        | 0.000          |
| ** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) |  |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (مشاركة العاملين) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أنّ معاملات الارتباط المبينة كانت موجبة حيث تتراوح ما بين (0.788) كحد أدنى للفقرة رقم (27) وبين (0.936) في حدها الأعلى للفقرة رقم (24)، وهي دالة معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير للإتساق الداخلي بين فقرات البعد الخامس.

### 6.1.3 تحفيز العاملين:

الجدول رقم (4-10): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس (تحفيز العاملين) والدرجة

#### الكلية لفقراتها

| الرقم   | تحفيز العاملين   | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|--|----------------|----------------|
| 28  | يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الإنجاز المتميز.     | .0928**        | 0.000          |
| 29  | يمتاز نظام الحوافز بالبنك بالعدالة والموضوعية            | .0906**        | 0.000          |
| 30  | يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.          | .0932**        | 0.000          |
| 31  | يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.               | .0837**        | 0.000          |
| 32  | يتلقى الموظفون الحق في الصحة والأمن الوظيفي أثناء العمل. | .0722**        | 0.000          |
| ** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) |  |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس ( تحفيز العاملين) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أنّ معاملات الارتباط المبينة كانت موجبة حيث تتراوح ما بين (0.722) كحد أدنى للفقرة رقم (32) وبين (0.932) في حدها الأعلى للفقرة رقم (30)، وهي دالة معنويا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير للإتساق الداخلي بين فقرات البعد السادس.

### 7.1.3 التركيز على العملاء:

الجدول رقم (4-11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السابع (التركيز على العملاء) والدرجة

#### الكلية لفقراتها

| الرقم  | التركيز على العملاء  | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|--|--|----------------|----------------|
| 33   | يقوم البنك بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم                              | .0431*         | 0,017          |
| 34   | يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه   | .0729**        | 0.000          |
| 35   | يتم معالجة العملاء و مدحهم كلما كان ذلك ممكنا.   | .0757**        | 0.000          |
| 36   | تؤمن إدارة البنك أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بسرعة وكفاءة.       | .0874**        | 0.000          |
| 37   | تهتم إدارة البنك بمتابعة شكاوي الزبائن والمشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول الفورية لهم. | .0900**        | 0.000          |
| 38   | تحرص إدارة البنك على التعرف على مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية.                | .0859**        | 0.000          |
| ** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) |  |                |                |
| * : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)  |  |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السابع ( التركيز على العملاء) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أنّ معاملات الارتباط المبينة كانت موجبة حيث تتراوح ما بين (0.431) كحد أدنى للفقرة رقم (33) وهي دالة معنويا عند مستوى الدلالة (0.05) وبين (0.900) في حدها الأعلى للفقرة رقم (37) وهي دالة معنويا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير للإتساق الداخلي بين فقرات البعد السابع.

### 2.3 حساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات المتغير التابع (مستوى أداء الموارد البشرية) والدرجة الكلية لفقراته:

الجدول رقم (4-12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع (مستوى أداء العاملين)

والدرجة الكلية لها

| الرقم  | مستوى أداء العاملين   | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|--|---|----------------|----------------|
| 1  | أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.   | 0.710**        | 0.000          |
| 2  | أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.                                      | 0.432*         | 0.017          |
| 3  | لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة والحرجة.                                    | 0.542**        | 0.000          |
| 4  | لدي القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.   | 0.429*         | 0.018          |
| 5  | أتميز بالتفاني والجدية على تحمل المسؤولية.  | 0.427*         | 0.017          |
| 6  | أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.                               | 0.736**        | 0.000          |
| 7  | يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.                                      | 0.448*         | 0.013          |
| 8  | تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بعملتي.   | 0.646**        | 0.000          |
| 9  | نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملتي في البنك.   | 0.450*         | 0.011          |
| 10   | لا يختلف أدائي في البنك كثيرا عن المعايير الموضوعة.   | 0.710**        | 0.000          |
| 11   | أحرص على تحسين وتطوير أدائي باستمرار.   | 0.621**        | 0.000          |
| 12   | أشعر بالرضا عن عملي.  | 0.550**        | 0.002          |
| 13   | يتوفر لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.   | 0.587**        | 0.001          |
| 14   | أؤدي عملي في البنك دون الحاجة إلى المتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المشرفين.              | 0.420*         | 0.021          |
| 15   | أعتقد أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في البنك.  | 0.761**        | 0.000          |
| 16   | كل ظروف العمل بالبنك محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.  | 0.419*         | 0.020          |
| 17   | أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة. | 0.583**        | 0.001          |
| 18   | أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق.   | 0.555**        | 0.001          |
| 19   | أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني.                           | 0.409*         | 0.030          |
| 20   | إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي يساعدي على الرفع من أدائي.           | 0.428*         | 0.018          |
| 21   | تتاح لي الفرصة لاختيار المهام والأعمال التي أرغب بأدائها.                                   | 0.413*         | 0.023          |
| 22   | يعرف رئيسي المباشر في البنك المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عملي.                            | 0.588**        | 0.001          |
| 23   | يتم محاسبة أصحاب الأداء المتدني.  | 0.690**        | 0.000          |
| ** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) |   |                |                |
| * : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)  |   |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداء والدرجة الكلية لفقراته،

إذ يتضح أنّ معاملات الارتباط المبيّنة كانت موجبة ودالة معنويا حيث كانت بعض الفقرات دالة

معنويًا عند مستوى الدلالة (0.01)، في حين كان بعضها الآخر دالة معنويًا عند مستوى دلالة (0.05)، وهي تتراوح ما بين (0.409) كحد أدنى للفقرة رقم (19) وبين (0.761) في حدها الأعلى للفقرة رقم (15)، مما يشير للإتساق الداخلي بين فقرات المتغير التابع.

**3.3 الصدق البنائي لمجالات الإستبيان:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان.

وللتحقق من الصدق البنائي لأبعاد الإستبيان، تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من

الأبعاد الرئيسية والدرجات الكلية لفقرات الإستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13): الصدق البنائي لمجالات الإستبيان

| مستوى المعنوية                                    | معامل الارتباط | محاور الإستبيان  |
|---|----------------|--|
| 0.000   | 0,756**        | التزام ودعم الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة |
| 0.000   | 0,682**        | التحسين المستمر للعمليات                               |
| 0.000   | 0,696**        | نظم المعلومات  |
| 0.000   | 0,832**        | التدريب  |
| 0.000   | 0,720**        | مشاركة العاملين  |
| 0.000   | 0,647**        | تحفيز العاملين   |
| 0.000   | 0,749**        | التركيز على العملاء                                    |
| 0.000   | 0,969**        | المتغير المستقل ككل (أبعاد الجودة الشاملة)             |
| 0.000   | 0,777**        | المتغير التابع (أداء العاملين)                         |
| ** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) |                |  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يبين الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبيان صادقة لما وضع لقياسه.

### ثانياً: فحص ثبات الأداة

يقصد بالثبات Reliability مدى الحصول على النتائج نفسها لو كررت الدراسة في ظروف

متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أدائها باستخدام طريقة ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach.

جدول رقم (4-14): معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

| محتوى المجال   | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ للثبات |
|--|-------------|---------------------------|
| التزام ودعم الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة | 05          | 0.888                     |
| التحسين المستمر للعمليات                               | 05          | 0.827                     |
| نظم المعلومات  | 05          | 0.674                     |
| التدريب  | 07          | 0.915                     |
| مشاركة العاملين  | 05          | 0.927                     |
| تحفيز العاملين   | 05          | 0.915                     |
| التركيز على العملاء                                    | 06          | 0.860                     |
| أداء العاملين  | 23          | 0.850                     |
| جميع فقرات الإستبيان                                   | 61          | 0.953                     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

كما هو موضح في الجدول السابق فإن معامل ألفا كرونباخ للثبات للأبعاد الرئيسية تتراوح ما بين (0.674) و(0.927)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي لجميع فقرات الإستبيان (0.953)، وهذا يدل على أن معامل الثبات لأبعاد (محاور) الإستبيان مرتفع وهي أكبر من (0.60)، ومنه فإن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وتفي لأغراض هذه الدراسة.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة المقارنة وتفسيرها

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة في المطلب الأول، ثم سيتم التطرق في المطلب الثاني إلى العرض والتحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

يبين هذا القسم ويظهر خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والسن والخبرة والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، وقد تم وضع هذا الجزء لغايات استكشاف مدى تأهيل أفراد العينة ومن ثم القدرة على الاعتماد عليهم في صحة ومثانة نتائج الدراسة، ولتحليل هذا الجزء تم حساب التكرارات والنسب المئوية.

والجدول الموالي يبين نتائج خصائص وسمات أفراد عينة الدراسة تبعا للبنك الذي ينتمون إليه:

الجدول رقم (4-15): خصائص عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

| جميع البنوك |       | البنوك الأجنبية |       | البنوك الوطنية |       | المتغير         |                  |
|-------------|-------|-----------------|-------|----------------|-------|-----------------|------------------|
| النسبة %    | العدد | النسبة %        | العدد | النسبة %       | العدد |                 |                  |
| 52.6%       | 71    | 48.9%           | 22    | 54.4%          | 49    | ذكر             | الجنس            |
| 47.4%       | 64    | 51.1%           | 23    | 45.6%          | 41    | أنثى            |                  |
| 100%        | 135   | 100%            | 45    | 100%           | 90    | المجموع         |                  |
| 3.0%        | 4     | 4.4%            | 2     | 2.2%           | 2     | أقل من 25 سنة   | السن             |
| 45.9%       | 62    | 73.3%           | 33    | 32.2%          | 29    | من ] 25-35 سنة  |                  |
| 28.1%       | 38    | 17.8%           | 8     | 33.3%          | 30    | من ] 35-45 سنة  |                  |
| 23.0%       | 31    | 4.4%            | 2     | 32.2%          | 29    | 45 سنة فأكثر    |                  |
| 100%        | 135   | 100%            | 45    | 100%           | 90    | مجموع           |                  |
| 20.0%       | 27    | 37.8%           | 17    | 11.1%          | 10    | أقل من 5 سنوات  | الخبرة           |
| 31.9%       | 43    | 40.4%           | 18    | 27.8%          | 25    | من ] 5-10 سنوات |                  |
| 15.6%       | 21    | 2.2%            | 1     | 22.2%          | 20    | من ] 10-15 سنة  |                  |
| 32.6%       | 44    | 20.0%           | 9     | 38.9%          | 35    | من ] 15-20 سنة  |                  |
| 100%        | 135   | 100%            | 45    | 100%           | 90    | مجموع           |                  |
| 17.0%       | 23    | 6.7%            | 3     | 22.2%          | 20    | مستوى ثانوي     | المستوى التعليمي |
| 62.2%       | 84    | 68.9%           | 31    | 58.9%          | 53    | ليسانس          |                  |
| 8.1%        | 11    | 6.7%            | 3     | 8.9%           | 8     | تقني سامي       |                  |
| 5.2%        | 7     | 8.9%            | 4     | 3.3%           | 3     | ماجستير         |                  |
| 1.5%        | 2     | -               | -     | 2.2%           | 2     | ماجستير         |                  |
| -           | -     | -               | -     | -              | -     | دكتوراه         |                  |
| 5.9%        | 8     | 8.9%            | 4     | 4.4%           | 4     | أخرى            |                  |
| 100%        | 135   | 100%            | 45    | 100%           | 90    | مجموع           |                  |
| 4.4%        | 6     | 6.7%            | 3     | 3.3%           | 3     | مدير            | المستوى الوظيفي  |
| 7.4%        | 10    | 8.9%            | 4     | 6.7%           | 6     | نائب مدير       |                  |
| 10.4%       | 14    | 2.2%            | 1     | 14.4%          | 13    | رئيس قسم        |                  |
| 64.4%       | 87    | 66.7%           | 30    | 63.3%          | 57    | موظف            |                  |
| 13.3%       | 18    | 15.6%           | 7     | 12.2%          | 11    | أخرى            |                  |
| 100%        | 135   | 100%            | 45    | 100%           | 90    |                 |                  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول رقم (4-16) ما يلي:

- **الجنس:** نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (52.6%) بينما بلغت نسبة الإناث (47.4%)، ويعتبر الفرق بين النسبتين صغير حيث لا يتعدى (10%).
- **السن:** يتضح من الجدول أعلاه أنه فيما يتعلق بمتغير السن في جميع البنوك فقد كانت الفئة العمرية ] 25-35 سنة هي الأعلى نسبة بـ (45.9%)، ثم تليها الفئة العمرية ] 35-45-

45] سنة بنسبة (28.1%) في حين كانت أضعف نسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة (3.0%) فقط.

وبالنسبة لأفراد عينة البنوك الوطنية كانت الفئة العمرية [35-45] سنة هي الأعلى نسبة بـ (33.3%) ثم تليها الفئتين العمريتين [25-35] سنة و 45 سنة فأكثر بـ (32.2%) في حين كانت أضعف نسبة للفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة (2.2%) فقط، فنلاحظ من خلال هذه النتائج وجود تنوع لأعمار الموظفين في البنوك الوطنية مما يدل على وجود خبرات متنوعة.

أما بالنسبة للبنوك الأجنبية فنلاحظ أنّ الأغلبية الساحقة من المبحوثين ينتمون للفئة العمرية [25-35] سنة وذلك بنسبة (73.3%) تليها الفئة العمرية [35-45] سنة بنسبة (17.8%)، بينما توزعت باقي النسب بالتساوي بين الفئتين العمريتين أقل من 25 سنة و 45 سنة فأكثر بنفس النسبة (4.4%)، فمتوسط الأعمار للموظفين في البنوك الأجنبية أقل من 30 سنة مما يعكس واقع القطاع البنكي الأجنبي الذي يقوم بتوظيف الفئة الشبابية أكثر من باقي الفئات الأخرى، سعياً منها للاستفادة من الكفاءة الشابة في المجتمع الجزائري، والتي تتميز بقدرتها على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة؛ كما أنّ البنوك الأجنبية حديثة النشأة في القطاع البنكي الجزائري مقارنة مع البنوك الوطنية.

➤ **الخبرة:** نلاحظ أنّ على مستوى جميع البنوك أعلى نسبة كانت للفئة [15-20] سنة بـ (32.6%)، تليها الفئة [5-10] سنوات بنسبة (31.9%)، في حين أقل نسبة كانت للفئة [10-15] سنة بنسبة (15.6%) وتشير هذه النتائج إلى وجود عامل الخبرة لدى موظفي البنوك الجزائرية وسواء كانت خبرة طويلة أو قصيرة.

أما عن الخبرة العملية لأفراد عينة البنوك الوطنية كانت متفاوتة حيث كانت أعلى نسبة للفئة [15-20] سنة بـ (38.9%)، تليها الفئة [5-10] سنوات بنسبة (27.8%)، في حين أقل نسبة كانت لأقل من 5 سنوات وتشير هذه النتائج إلى أنّ متوسط خبرة المبحوثين عالية نسبياً، هذا يعكس خصائص الوظيفة العامة التي تتمثل بطول مدة الخدمة فضلاً عن قدم تأسيس البنوك الوطنية في السوق البنكي الجزائري.

أما بالنسبة للبنوك الأجنبية فقد كانت خبرتهم العملية موزعة كالتالي: أعلى نسبة للذين لديهم خبرة بين [5-10] سنوات وذلك بنسبة (40.5%)، تليها فئة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (37.8%)، ثم الفئة التي لديهم خبرة تتراوح بين [15-20] سنة (20.0%)،

في حين كانت أقل نسبة لذوي الخبرة بين [10-15] سنة بـ (2.2%)، وهذا راجع لكون أن البنوك الأجنبية حديثة الظهور في السوق البنكي الجزائري عكس البنوك الوطنية فهي تقوم بتوظيف الخريجين الجدد الذين لا توجد لهم خبرة.

➤ **المستوى التعليمي:** غالبية عينة الدراسة من حملة ليسانس في القطاع البنكي الجزائري، حيث كانت نسبة حملة الليسانس (62.2%)، في حين كانت ثاني درجة علمية للمستوى الثانوي بنسبة (17%) فبعض الأقسام تتطلب أن يكون من يعمل فيها من أصحاب المستوى الثانوي حيث الراتب قليل وتحتاج إلى خبرة عملية، ثم التقني سامي بـ (8.1%)، ويأتي حملة الماجستير في المرتبة الأخيرة في القطاع البنكي حيث بلغت النسبة (1.5%) و يعزو ذلك إلى عدم احتياج قطاع البنوك لدرجة ماجستير بصورة كبيرة؛ أما درجة الدكتوراه فلم تسجل أي نسبة، في حين النسبة المتبقية والتي قدرت بـ (5.9%) كانت من نصيب مستويات أخرى.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن القطاع البنكي الجزائري سواء كان وطني أو أجنبي يركز في توظيفه على خريجي الجامعة مما قد يكون لهم معارف علمية تساعدهم على أداء وظائفهم بطريقة فعّالة وخاصة فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة في بنوكهم، مما يعني أن آراءهم حول تطبيق هذا المفهوم وتأثيره على أدائهم ستتأثر إلى حد ما بخلفياتهم العلمية.

➤ **المستوى الوظيفي:** نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة كانت للموظف بـ (64.4%) ثم تليها رئيس القسم بـ (10.4%)، أما نائب المدير فكانت له نسبة قدرها (7.4%) في حين كانت أقل نسبة للمدير بـ (4.4%)، أما الوظائف الأخرى غير المذكورة فكانت لها نسبة (13.3%)، وهذه النتيجة تدل على وجود العديد من المستويات الإدارية المختلفة القادرة على إدارة شؤون البنوك في كافة النواحي الإدارية فهي لا تقتصر على المدراء والمسؤولين فقط.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالجودة الشاملة وأداء

### العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة

#### أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالجودة الشاملة

سيتم في هذا الجزء تحليل آراء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة (وطنية، وأجنبية) فيما يتعلق بمستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة والفقرات المتعلقة بكل بعد. وذلك من أجل الوصول إلى إجابة عن السؤال الآتي: ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة في كل من البنوك الوطنية والأجنبية بولاية سكيكدة؟ حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد.

#### 1. تحليل فقرات البعد الأول (التزام ودعم الإدارة العليا): يشير الجدول الموالي إلى نتائج

التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول فقرات إلتزام ودعم الإدارة العليا، حسب البنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي).

الجدول رقم (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التزام ودعم الإدارة العليا تبعا للبنك

الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)

| بنوك أجنبية  |       |                   | بنوك وطنية      |              |       |                   | نوع البنك       |  |               |
|--------------|-------|-------------------|-----------------|--------------|-------|-------------------|-----------------|--|---------------|
| درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات الخاصة بالتزام ودعم الإدارة العليا   | تسلسل الفقرات |
| مرتفعة       | 1     | 0.0495            | 3.93            | مرتفعة       | 1     | 0.800             | 4.11            | تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك لتحقيقها.                  | 01            |
| مرتفعة       | 2     | 0.0645            | 3.76            | مرتفعة       | 2     | 0.718             | 4.04            | تعمل الإدارة العليا على التحقق من تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.  | 02            |
| مرتفعة       | 4     | 0.0570            | 3.64            | مرتفعة       | 4     | 0.890             | 3.71            | تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات.         | 03            |
| مرتفعة       | 5     | 0.0786            | 3.53            | مرتفعة       | 3     | 0.909             | 3.78            | تحرص الإدارة العليا على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الشاملة                | 04            |
| مرتفعة       | 3     | 0.596             | 3.69            | مرتفعة       | 5     | 0.982             | 3.59            | تخصص الإدارة العليا للبنك الإمكانيات البشرية والمالية اللازمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة. | 05            |
| مرتفعة       | 3     | 0.365             | 3.711           | مرتفعة       | 1     | 0.724             | 3.846           | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام   |               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتبين من الجدول رقم (4-17) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لفقرات بعد دعم والتزام الإدارة العليا في كل من البنوك الوطنية والأجنبية:

✓ بالنسبة للبنوك الوطنية: نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المتعلقة بالبعد الأول (التزام ودعم الإدارة العليا) وتميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] حيث قدر بـ (3.846) مما يؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة حول التزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في البنوك الوطنية، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الذي بلغ (0.724) وهو منخفض ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينها، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أمّا عن فقرات هذا البعد فقد كانت الفقرة الأولى (تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك لتحقيقها) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.11) وانحراف معياري (0.800) فالبنوك الوطنية أصبحت كغيرها من البنوك تدرك جيداً أنّ تبني أسلوب الجودة في عملها يحقق لها التفوق والسبق الدائم نحو الجديد والتجديد واكتساب قدرة على الإستمرار والتواصل السليم في السوق البنكي، ثم تأتي الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.718) حيث تميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] وهذا يعني أنّ الإدارة العليا للبنوك الوطنية تعمل على التحقّق من تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك، ثم تأتي الفقرة الرابعة (تحرص الإدارة العليا على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الشاملة) التي تميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي بلغ (3.78)، ثم الفقرة الثالثة (تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.71) فالبنوك الوطنية تدرك أنّ نجاحها في تطبيق الجودة الشاملة يتوقف على فهم ووعي جميع العاملين من المدير إلى العامل البسيط لمفهوم هذه الفلسفة بجميع أبعادها ومبادئها، أمّا أقل قيمة للمتوسط الحسابي فبلغت (3.59) للفقرة الخامسة (تخصص الإدارة العليا للبنك الإمكانيات البشرية والمالية اللازمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة) حيث تميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي

[4.2-3.4] مما يعني أنّ الإدارة العليا للبنوك الوطنية لا تكتفي بجعل الجودة الشاملة هي

هدف أساسي تسعى لتحقيقه وإنّما تحاول توفير الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك الهدف.

✓ بالنسبة للبنوك الأجنبية: لم تختلف نتائجها كثيرا عن البنوك الوطنية فبدورها كانت آراء أفراد

عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المتعلقة بالبعد الأول (التزام ودعم الإدارة العليا)

وتميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت

الخماسي [4.2-3.4] حيث بلغ (3.711) والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات

مقاربة حول دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في البنوك الأجنبية، وهذا

ما يظهر في الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.365) وهو منخفض ما يدل على تركيز

الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينها، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب

الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أمّا عن فقرات هذا البعد فكانت الفقرة الأولى (تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي

تسعى الإدارة العليا للبنك لتحقيقها) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (3.93)

وإنحراف معياري (0.495)، ثم تأتي الفقرة الثانية (تعمل الإدارة العليا على التحقق من

تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك) بمتوسط حسابي (3.76) وإنحراف

معياري (0.645) حيث تميل للموافقة فالبنوك الأجنبية على يقين أنّه لا يكفي تطبيق مفاهيم

الجودة الشاملة وإنّما لا بد من أن تكون هناك متابعة دائمة ومستمرة للوقوف على نقاط

الضعف والقصور في تطبيقها من قبل العاملين، ثم تأتي الفقرة الخامسة والتي تنص على

(تخصص الإدارة العليا للبنك الإمكانيات البشرية والمالية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة

الشاملة) بمتوسط حسابي قدره (3.69)، في حين أقل قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة

الرابعة (تحرص الإدارة العليا على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53).

وعلى العموم يتضح من خلال هذه النتائج أنّ هناك درجة تطبيق مرتفعة لبعد دعم والتزم

الإدارة العليا في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية.

أمّا على مستوى الفقرات فقد كان لها أيضا درجة تطبيق مرتفعة في جميعها سواء بالنسبة

للبنوك الوطنية أو البنوك الأجنبية.

## 2. تحليل فقرات البعد الثاني (التحسين المستمر للعمليات المصرفية): يشير الجدول

الموالي إلى نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول فقرات بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية، حسب البنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي).

الجدول رقم (4-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية

تبعاً للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)

| بنوك أجنبية  |       |                   | بنوك وطنية      |              |       |                   | نوع البنك       |   |                |
|--------------|-------|-------------------|-----------------|--------------|-------|-------------------|-----------------|---|----------------|
| درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات الخاصة بالتحسين المستمر للعمليات المصرفية العليا                            | تسلسل العبارات |
| متوسطة       | 4     | 0.869             | 3.29            | متوسطة       | 5     | 1.131             | 3.19            | تعتمد الإدارة على التقليل المستمر لوقت تقديم الخدمة                                 | 01             |
| متوسطة       | 5     | 0.874             | 3.09            | متوسطة       | 4     | 1.179             | 3.32            | تسعى الإدارة للتقليل من خطوات ومعاملات الحصول على "قرض".                            | 02             |
| مرتفعة       | 3     | 0.757             | 3.53            | متوسطة       | 3     | 1.054             | 3.37            | يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض.                                    | 03             |
| مرتفعة       | 1     | 0.588             | 3.87            | مرتفعة       | 1     | .0953             | 3.63            | وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية و تصحيحية.                                 | 04             |
| مرتفعة       | 2     | 0.694             | 3.55            | مرتفعة       | 2     | .0973             | 3.46            | يطبق البنك تجارب بنوك رائدة في مجال التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة. | 05             |
| مرتفعة       | 6     | .0424             | 3.466           | متوسطة       | 3     | .0794             | 3.39            | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام  |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتبين من الجدول رقم (4-18) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة

التطبيق لفقرات بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية في كل من البنوك الوطنية والأجنبية:

✓ **البنوك الوطنية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة ليس لديهم رأي واضح حول

ما إذا ما تقوم البنوك الوطنية بتطبيق التحسين المستمر للعمليات المصرفية حيث يقع

المتوسط العام لهذا البعد ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] والذي بلغ (3.39) وانحراف

معيارى (0.794)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة

له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أما عن فقرات هذا البعد فقد كانت الفقرة الرابعة (وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات

وقائية و تصحيحية) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معيارى

(0.953) فجاءت درجة تطبيقها مرتفعة، حيث يتم في البنوك الوطنية وضع إجراءات رقابية تضمن عدم الوقوع في الأخطاء المحاسبية أو تقليها إلى أدنى حد ممكن.

ثم تأتي الفقرة الخامسة والتي تنص على (تطبيق البنوك تجارب بنوك رائدة في مجال التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة). بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وإنحراف معياري قدره (0.973) أين تميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.4-4.2] تأتي بعد ذلك الفقرات الثالثة والثانية والأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.37، 3.32، 3.19) على الترتيب وهي جميعها تقع ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] وهذا يدل على أنّ أغلب أفراد العينة ليس لديهم رأي حول ما إذا كان يوجد أساليب وبرامج إحصائية متقدمة لتقييم أوضاع العملاء ومراكزهم المالية أو أنّ إدارة البنوك الوطنية تسعى للتقليل من خطوات ومعاملات الحصول على "قرض"، فضلا عن اعتمادها للتقليل المستمر لوقت تقديم الخدمة، في الوقت الذي أصبح فيه العملاء يهتمون بسرعة إنجاز المعاملات وهذا يتطلب تبسيط و تسهيل إجراءات ووقت الحصول على قرض على سبيل المثال.

✓ **البنوك الأجنبية:** بالنسبة للبنوك الأجنبية كانت آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المتعلقة بالبعد الثاني (التحسين المستمر للعمليات المصرفية) وتميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3.4-4.2] حيث بلغ (3.466) والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة حول التحسين المستمر للعمليات المصرفية، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري والذي قدر بـ (0.424) وهو منخفض ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينها، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أمّا عن فقرات هذا البعد فنفس الشيء كما في البنوك الوطنية فكانت الفقرة الرابعة والتي تنص على (وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية و تصحيحية) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي قدره (3.87) ثم تأتي الفقرة الخامسة (يطبق البنك تجارب بنوك رائدة في مجال التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة) بمتوسط حسابي قدره (3.55) حيث جاءت درجة التطبيق مرتفعة من قبل البنوك الأجنبية، وهذه النتيجة تشير

إلى زيادة وعى متخذي القرار في البنوك الأجنبية لحجم التحديات التي تواجهها والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، وتغير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل. تأتي بعدها الفقرة الثالثة والتي تنص على (وجود أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض) بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وإنحراف معياري قدره (0.757)، بينما جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة الأولى والتي تنص على (اعتماد الإدارة على التقليل المستمر لوقت تقديم الخدمة) بمتوسط حسابي قدره (3.29) وإنحراف معياري بلغ (0.869)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية والتي تنص على (سعي الإدارة للتقليل من خطوات ومعاملات الحصول على "قرض") بمتوسط حسابي قدره (3.09) وإنحراف معياري (0.874).

على العموم يتضح من خلال هذه النتائج أنّ مستوى تطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية في البنوك الوطنية كان بدرجة متوسطة، في حين أنّ مستوى تطبيقها في البنوك الأجنبية كان بدرجة مرتفعة.

وقد كانت درجة تطبيق الفقرات الثلاثة الأولى في البنوك الوطنية متوسطة، أمّا الفقرتين الرابعة والخامسة فلاقت درجة تطبيق مرتفعة، أمّا البنوك الأجنبية فكانت لها درجة تطبيق متوسطة بالنسبة للفقرتين الأولى والثانية ودرجة تطبيق مرتفعة لباقي الفقرات.

**3. تحليل فقرات البعد الثالث (نظم المعلومات):** يشير الجدول الموالي إلى نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول فقرات بعد نظم المعلومات، حسب البنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي).

الجدول رقم (4-18): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية على فقرات نظم المعلومات تبعا للبنك

الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)

| بنوك أجنبية  |       | بنوك وطنية      |                   |              |       | نوع البنك       |                   |  |                |
|--------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-------|-----------------|-------------------|--|----------------|
| درجة التطبيق | ترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق | ترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفقرات الخاصة بنظم المعلومات  | تسلسل العبارات |
| مرتفعة       | 5     | 0.920           | 3.51              | متوسطة       | 3     | 0.0841          | 3.37              | يعتمد البنك على نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ القرار.                  | 01             |
| مرتفعة       | 3     | 0.751           | 3.93              | متوسطة       | 5     | 1.110           | 3.12              | التجهيزات والمعدات والبرامج اللازمة لنظام المعلومات متوفرة في البنك بشكل كافي. | 02             |
| مرتفعة       | 4     | 0.773           | 3.76              | متوسطة       | 4     | 0.0952          | 3.36              | يوفر البنك للموظفين التدريب على استخدام نظام المعلومات.                        | 03             |

|    |   |      |        |   |        |       |       |   |        |
|----|---|------|--------|---|--------|-------|-------|---|--------|
| 04 | نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات.           | 3.93 | 0.0934 | 1 | مرتفعة | 4.18  | 0.442 | 2 | مرتفعة |
| 05 | يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك. | 3.83 | 0.0997 | 2 | مرتفعة | 4.33  | 0.522 | 1 | مرتفعة |
|    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                | 3.52 | 0.0695 | 2 | مرتفعة | 3.951 | 0.471 | 1 | مرتفعة |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتبين من الجدول رقم (4-19) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لفقرات بعد نظم المعلومات في كل من البنوك الوطنية والأجنبية:

✓ **البنوك الوطنية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المتعلقة بالبعد الثالث (نظم المعلومات) وتميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] حيث بلغ (3.52) والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة حول تطبيق نظم المعلومات في البنوك الوطنية، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.695) وهو منخفض، ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينها، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أمّا عن فقرات هذا البعد فقد كانت الفقرة الرابعة التي تنص على أنّ (نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات) أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وهذا يدل على أنّ أفراد العينة لديهم إدراك بأنّ تطبيق نظام المعلومات يسهّل لهم القيام بالعمليات المختلفة في البنك مما يحسّن من أداءهم، ثم تأتي الفقرة الخامسة (يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك) بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري قدره (0.997) فهي تميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2]، ثم تأتي الفقرة الأولى (يعتمد البنك على نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.37) وهي تقع ضمن مجال الحياد (2.61-3.40) وهذا يدل على أنّ أغلب أفراد العينة ليس لديهم رأي حول ما إذا كانت البنوك الوطنية تعتمد على نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ القرار حيث كان درجة التطبيق متوسطة، فالبنوك الوطنية لا تدرك أنّ توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار فهي تعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف

المحيطة به وبالتالي يساعده على اتخاذه للقرارات في ضوء تلك الحقائق؛ أما أقل قيمة للمتوسط الحسابي فبلغت (3.12) للفقرة الثانية والتي تنص على أنّ (التجهيزات والمعدات والبرامج اللازمة لنظام المعلومات متوفرة في البنك بشكل كافي) حيث تميل للحياد لأنّ المتوسط الحسابي يقع في الفئة [2.6-3.4] هذا يدل على أنّ أغلب أفراد العينة ليس لديهم رأي حول ما إذا كانت البنوك الوطنية توفر لهم كل ما يساعدهم على التعامل بنظم المعلومات، ربما ذلك راجع لقلة الوعي أو الاحترافية المهنية أو لصعوبة فهم كيفية استعمال تلك التجهيزات إن وجدت.

✓ **البنوك الأجنبية:** بالنسبة للبنوك الأجنبية فبدورها كانت آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المتعلقة بالبعد الثالث (نظم المعلومات) وتميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] حيث بلغ (3.95) والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة حول تطبيق نظم المعلومات من قبل البنوك الأجنبية، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري الذي بلغ (0.471) وهو منخفض، ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينها، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أما عن فقرات هذا البعد فكانت للفقرة الخامسة والتي تنص على (يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك) أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.33) وهذا يعني أنّ أفراد العينة على إدراك بأنّ نظام المعلومات يسهل لهم الإتصال داخل البنك مما يحسن من أداءهم، ثم تأتي الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.18)، ثم الفقرة الثانية والثالثة والأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.93، 3.76، 3.51) على الترتيب فجميعها تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] وبالتالي تميل للموافقة، حيث أنّ البنوك الأجنبية لا تحرص فقط على توفير التجهيزات والبرامج اللازمة لنظام المعلومات وإنما تقوم أيضا بتدريب الموظفين على استخدامها فهي تعتمد نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ قراراتها.

على العموم يتضح من خلال هذه النتائج أنّ مستوى تطبيق بعد نظم المعلومات في البنوك الوطنية كان بدرجة مرتفعة كما في البنوك الأجنبية.

أما فيما يتعلق بفقرات هذا البعد فكانت جميعها لها درجة تطبيق مرتفعة من قبل البنوك الأجنبية على عكس البنوك الوطنية حيث كانت الفقرة الرابعة والخامسة فقط لها درجة تطبيق مرتفعة في حين باقي الفقرات لها درجة تطبيق متوسطة.

**4. تحليل فقرات البعد الرابع (تدريب العاملين):** يشير الجدول الموالي إلى نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول فقرات بعد تدريب العاملين، حسب البنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي).

الجدول رقم (4-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات التدريب تبعا للبنك الذي ينتمون

إليه (وطني، أجنبي)

| بنوك أجنبية  |       |                   | بنوك وطنية      |              |       | نوع البنك         |                 |  |                |
|--------------|-------|-------------------|-----------------|--------------|-------|-------------------|-----------------|--|----------------|
| درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات الخاصة بتدريب العاملين                                       | تسلسل العبارات |
| مرتفعة       | 1     | 0.625             | 3.87            | متوسطة       | 5     | 1.005             | 3.02            | يوجد في البنك وسائل و تجهيزات تدريب مناسبة.                          | 01             |
| مرتفعة       | 4     | 0.839             | 3.58            | متوسطة       | 4     | 1.114             | 3.08            | يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في البنك.                       | 02             |
| متوسطة       | 6     | 0.780             | 3.40            | متوسطة       | 6     | 1.101             | 2.98            | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.                             | 03             |
| مرتفعة       | 3     | 0.809             | 3.60            | متوسطة       | 3     | 1.030             | 3.20            | يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.                      | 04             |
| مرتفعة       | 3     | 0.780             | 3.60            | متوسطة       | 2     | 1.018             | 3.34            | يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل وإرضائه                      | 05             |
| مرتفعة       | 2     | 0.767             | 3.84            | مرتفعة       | 1     | .0973             | 3.54            | يخصص البنك ميزانية واضحة لعقد دورات تدريبية للموظفين وتنمية قدراتهم. | 06             |
| مرتفعة       | 5     | 0.869             | 3.47            | متوسطة       | 3     | .0997             | 3.20            | تقوم إدارة البنك بتدريب الموظفين لممارسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة. | 07             |
| مرتفعة       | 4     | 0.617             | 3.622           | متوسطة       | 5     | .0840             | 3.19            | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                             |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتبين من الجدول رقم (4-20) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لفقرات بعد تدريب العاملين في كل من البنوك الوطنية والأجنبية:

✓ **البنوك الوطنية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة ليس لديهم رأي واضح حول ما إذا تقوم البنوك الوطنية بتدريب العاملين حيث يقع المتوسط العام لهذا البعد ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] والذي قد بلغ (3.19) بإنحراف معيار قدر بـ (0.840)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. أما عن فقرات هذا البعد فقد كانت الفقرة السادسة (يخصص البنك ميزانية واضحة لعقد دورات تدريبية للموظفين وتنمية قدراتهم) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي قدره (3.54) وإنحراف معياري (0.973) حتى وإن كان تخصيص الميزانية لا يعني بالضرورة إستفادة العاملين بها بشكل جيد، ثم تأتي الفقرة الخامسة (يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل وإرضائه) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.34) وإنحراف معياري بلغ (1.018) حيث تميل للحياد لأنّ المتوسط الحسابي يقع في المجال [2.6-3.4]. تأتي بعد ذلك الفقرتين الرابعة والسابعة حيث كان لهما نفس المتوسط الحسابي (3.20) وهي تقع ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] وهذا يدل على أنّ أغلب أفراد العينة ليس لديهم رأي حول ما إذا كان يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية أم لا حيث لاحظنا أنّ البعض يرى أنّه لا يستفيد من البرامج التدريبية المقدمة في البنك كأن تكون الدورة أعلى أو أدنى من مستوى المتدرب، أو أن تكون الدورة ليست مبنية على احتياجات المتدربين، كما أنّه ليس لديهم رأي حول ما إذا كانت إدارة البنوك الوطنية تقوم بتدريب الموظفين لممارسة مفهوم الجودة الشاملة، أمّا أقل قيمة للمتوسط الحسابي فبلغت (2.98) للفقرة الثالثة وهي أيضا تقع ضمن مجال الحياد، فأفراد العينة غير متأكدين مما إذا كانت الإدارة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية أم لا فربما لم يتم القيام باستقصاء ومعرفة احتياجاتهم من دورات تدريبية فلم يتم سؤالهم عن الدورات التي يحتاجونها خلال السنة.

✓ **البنوك الأجنبية:** بالنسبة للبنوك الأجنبية كانت آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المتعلقة بالبعد الرابع (تدريب العاملين) وتميل للموافقة على عكس البنوك الوطنية لأنّ المتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] حيث بلغ (3.62) والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة حول تدريب العاملين، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري المقدّر بـ (0.617) وهو منخفض ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينها، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة

أما عن فقرات هذا البعد فنفس الشيء كما في البنوك الوطنية فكانت الفقرة الأولى (يوجد في البنك وسائل وتجهيزات تدريب مناسبة) بمتوسط حسابي (3.87) وهي أكثر الفقرات موافقة حيث تميل للموافقة، ثم تأتي الفقرة السادسة التي تنص على (يخصص البنك ميزانية واضحة لعقد دورات تدريبية للموظفين وتنمية قدراتهم) بمتوسط حسابي قدره (3.84) حيث البنوك الأجنبية تدرك جيداً أن الدورات التدريبية الناجحة والمحقة للأهداف تحتاج إلى تكاليف مالية كبيرة، ثم تأتي الفقرتين الرابعة والخامسة بنفس المتوسط الحسابي قدره (3.60) حيث تدل هذه القيمة على أنّ المبحوثين يستفيدون من البرامج التدريبية المقدمة من قبل البنك نتيجة التخطيط الجيد والهادف لتلك البرامج، كما يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل وإرضائه، ثم تأتي الفقرة الثانية فقدر المتوسط الحسابي بـ (3.58) حيث يوجد موافقة من قبل أفراد العينة حول كون أنّ التدريب يشمل جميع المستويات الإدارية في البنك حيث كل عامل في حاجة إلى تدريب مهما كانت طبيعة وظيفته فتقديم خدمات مرضية للعملاء في البنوك يحتاج إلى أداء بشري متميز في جميع الوظائف من المدير إلى العامل البسيط، ثم الفقرة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.47) حيث يتم التوجّه نحو التدريب على الجودة في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة لما للجودة من أهمية قد بدأت هذه البنوك بإدراكها، وأقل قيمة للمتوسط الحسابي كانت من نصيب الفقرة الثالثة بـ (3.40) فهي تقع ضمن مجال الحياد والتي تنص على تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية من قبل البنوك الأجنبية مما يجنبها تكاليف مالية هي في غنى عنها نتيجة تركيزها على العناصر التي هي في حاجة إلى تدريب فعلاً.

على العموم يتضح من خلال هذه النتائج أنّ مستوى تطبيق تدريب العاملين في البنوك الوطنية كان بدرجة متوسطة، في حين البنوك الأجنبية كانت درجة تطبيقها لتدريب العاملين مرتفعة. أمّا فيما يتعلق بفقرات هذا البعد فكانت جميعها لها درجة تطبيق مرتفعة من قبل البنوك الأجنبية على عكس البنوك الوطنية حيث كانت الفقرة السادسة فقط لها درجة تطبيق مرتفعة في حين باقي الفقرات لها درجة تطبيق متوسطة.

5. تحليل فقرات البعد الخامس (مشاركة العاملين): يشير الجدول الموالي إلى نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول فقرات بعد مشاركة العاملين، حسب البنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي).

الجدول رقم (4-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة مشاركة العاملين تبعاً للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)

| بنوك أجنبية  |       |                   | بنوك وطنية      |              |       |                   | نوع البنك       |  |                |
|--------------|-------|-------------------|-----------------|--------------|-------|-------------------|-----------------|--|----------------|
| درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات الخاصة بمشاركة العاملين                                  | تسلسل العبارات |
| مرتفعة       | 3     | 0.783             | 3.58            | متوسطة       | 4     | 1.117             | 2.79            | تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم | 01             |
| متوسطة       | 4     | 0.747             | 3.38            | متوسطة       | 3     | 1.037             | 2.81            | يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.             | 02             |
| متوسطة       | 5     | 0.889             | 3.07            | ضعيفة        | 5     | 1.007             | 2.56            | يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل.                  | 03             |
| مرتفعة       | 2     | 0.769             | 3.67            | متوسطة       | 1     | 1.144             | 3.13            | يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك بهدف التحسين المستمر.           | 04             |
| مرتفعة       | 1     | 0.706             | 3.96            | متوسطة       | 2     | 1.044             | 2.99            | يملك البنك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها.    | 05             |
| مرتفعة       | 5     | 0.569             | 3.54            | متوسطة       | 6     | 0.934             | 2.85            | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                         |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتبين من الجدول رقم (4-21) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لفقرات بعد مشاركة العاملين في كل من البنوك الوطنية والأجنبية:

✓ **البنوك الوطنية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة ليس لديهم رأي واضح حول ما إذا تقوم البنوك الوطنية بمشاركة العاملين في مختلف القرارات المتعلقة بالبنك، حيث يقع المتوسط العام لهذا البعد ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] فقدّر بـ (2.85) بإنحراف معياري بلغ (0.934)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أمّا عن فقرات هذا البعد فقد كانت الفقرة الرابعة التي تنص على (يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك بهدف التحسين المستمر) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وإنحراف معياري (1.114) فهو يقع ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] فربما يشعر الأفراد عينة الدراسة بأنهم بحاجة إلى بناء فرق عمل ومشاركة أعلى، ثم تأتي الفقرة الخامسة (يملك

البنك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها) بمتوسط حسابي (2.99) وإنحراف معياري (1.044) حيث تميل للحياد لأنّ المتوسط الحسابي يقع ضمن المجال [2.6-3.4] حيث يفتقر الموظفون في البنوك الوطنية لعنصر الإتصال بينهم وبين الإدارة مما قد يجعل العلاقة بينهم فيها نوع من عدم الثقة، تأتي بعد ذلك الفقرة الثانية (يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.81)، أمّا أقل قيمة للمتوسط الحسابي فبلغت (2.56) للفقرة الثالثة حيث تقع ضمن مجال عدم الموافقة [1.8-2.6] فتم الإجابة من قبل أفراد العينة بعدم الموافقة على أنه يتم أخذ آراءهم قبل تغيير طرق أداء العمل فكانت درجة تطبيقها ضعيفة.

✓ **البنوك الأجنبية:** بالنسبة للبنوك الأجنبية كانت آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المتعلقة بالبعد الخامس (مشاركة العاملين) وتميل للموافقة، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] حيث بلغ (3.542) والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة حول مشاركة العاملين، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.569) وهو منخفض ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينها، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أمّا عن فقرات هذا البعد فكانت الفقرة الخامسة التي تنص على (يملك البنك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيه) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي قدره (3.96) حيث إجابة المبحوثين كانت بالموافقة حول كون أنّ البنوك الأجنبية تمتلك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها مما يوطد العلاقة فيما بينهم وجعل هذه الأخيرة علاقة أخوية أكثر منها وظيفية. تأتي بعدها الفقرة الرابعة (يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك بهدف التحسين المستمر) بمتوسط حسابي (3.67) حيث تميل للموافقة مما يدل على الوعي من قبل الإدارة بأهمية العمل الجماعي وخاصة في مجال الخدمات، والذي ينعكس بالمقابل على العملاء من خلال تلقينهم لخدمات مميزة تخلق لديهم ولاء تجاه هذه البنوك، ثم تأتي الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وتميل أيضا للموافقة كون أنّ إدارة البنوك الأجنبية تمنح فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكّلة إليهم مما يرفع الروح المعنوية لديهم ويجعلهم يحبون تأدية أعمالهم بكل قناعة وجدية، ثم تأتي الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (3.38) حيث يقع ضمن مجال الحياد (2.61-3.40) فأفراد العينة ليس لديهم رأي واضح

حول ما إذا كانت إدارة البنوك الأجنبية تقوم بإشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل في حين أنّ هذه المشاركة تحفز الموظفين على العطاء والإبداع خاصة عند شعورهم بأنّ لهم دور في إيجاد الحلول للمشاكل، فهذا يخلق روح الانتماء لدى الموظفين؛ وكما في البنوك الوطنية كذلك البنوك الأجنبية كانت فيها أقل قيمة للمتوسط الحسابي (3.07) للفقرة الثالثة حيث تقع ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] فأفراد العينة كانت إجاباتهم حيادية حول ما إذا يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل، فالبنوك الأجنبية لم تعطي أهمية لذلك في حين أنّ الأخذ بآراء العاملين عن التغيير في أداء أعمالهم قد يجنب وقوع البنوك في مقاومة التغيير.

على العموم يتضح من خلال هذه النتائج أنّ مستوى تطبيق مشاركة العاملين في البنوك الوطنية كان بدرجة متوسطة، في حين البنوك الأجنبية كانت درجة تطبيقها لمشاركة العاملين مرتفعة. أمّا فيما يتعلق بقرات هذا البعد ففي البنوك الوطنية لاقت جميعها درجة تطبيق متوسطة ما عدا الفقرة الثالثة فكانت درجة تطبيقها ضعيفة، أمّا في البنوك الأجنبية فكانت درجة تطبيق الفقرة الأولى والرابعة والخامسة مرتفعة أمّا الفقرتين الثانية والثالثة فدرجة تطبيقهما متوسطة.

## 6. تحليل فقرات البعد السادس (تحفيز العاملين): يشير الجدول الموالي إلى نتائج التحليل

الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول فقرات بعد تحفيز العاملين، حسب البنك الذي ينتمون إليه.

الجدول رقم (4-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تحفيز العاملين تبعا للبنك الذي ينتمون إليه

(وطني، أجنبي)

| نوع البنك      |  | بنوك وطنية      |                   |       | بنوك أجنبية  |                 |                   |       |              |
|----------------|--|-----------------|-------------------|-------|--------------|-----------------|-------------------|-------|--------------|
| تسلسل العبارات | الفقرات الخاصة بتحفيز العاملين                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب | درجة التطبيق | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب | درجة التطبيق |
| 01             | يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الإنجاز المتميز.     | 2.48            | 1.247             | 4     | ضعيفة        | 3.40            | 0.654             | 2     | مرتفعة       |
| 02             | يمتاز نظام الحوافز بالبنك بالعدالة والموضوعية            | 2.51            | 1.211             | 2     | ضعيفة        | 3.20            | 0.815             | 3     | متوسطة       |
| 03             | يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.          | 2.33            | 1.142             | 5     | ضعيفة        | 3.09            | 0.821             | 4     | متوسطة       |
| 04             | يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.               | 2.50            | 1.052             | 3     | ضعيفة        | 3.04            | 0.767             | 5     | متوسطة       |
| 05             | يتلقى الموظفون الحق في الصحة والأمن الوظيفي أثناء العمل. | 2.90            | 1.272             | 1     | متوسطة       | 3.84            | 0.638             | 1     | مرتفعة       |
|                | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام                 | 2.544           | .0985             | 7     | ضعيفة        | 3.315           | 0.501             | 7     | متوسطة       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتبين من الجدول رقم (4-22) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لقررات بعد تحفيز العاملين في كل من البنوك الوطنية والأجنبية:

✓ **البنوك الوطنية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ إجابات أفراد العينة كانت بعدم الموافقة حول ما إذا تقوم البنوك الوطنية بتحفيزهم، حيث يقع المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ضمن مجال عدم الموافقة [1.8-2.6] وقد قدر بـ (2.54) وانحراف معياري بلغ (0.985)، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب السابع والأخير من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أمّا عن فقرات هذا البعد فقد كانت الإجابة عن الفقرات الثانية والرابعة والأولى والثالثة تقع ضمن مجال عدم الموافقة [1.8-2.6] بمتوسط حسابي قدر بـ (2.52، 2.50، 2.48، 2.33) على الترتيب فأفراد العينة لا يوافقون على أنّ نظام الحوافز بالبنك يمتاز بالعدالة والموضوعية وبالنسبة لهم لا يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين، كما لا يتم منح مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميّز، ولا يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.

أمّا بالنسبة للفقرة الخامسة فكان متوسطها الحسابي يقع ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] حيث بلغ (2.90) وبالرغم من أنّه أعلى متوسط حسابي إلا أنّ أفراد العينة ليس لديهم رأي واضح حول ما إذا كانوا يتلقون الحق في الصحة والأمن الوظيفي أثناء العمل.

✓ **البنوك الأجنبية:** بالنسبة للبنوك الأجنبية كانت آراء أفراد عينة الدراسة نحو البعد السادس (تحفيز العاملين) تميل للحياد، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن المجال [2.6-3.4] حيث بلغ (3.31) فأفراد العينة ليس لديهم رأي واضح حول ما إذا كان يتم تحفيز العاملين أم لا ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب السابع والأخير من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أمّا عن فقرات هذا البعد فكانت الفقرة الخامسة هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.638) حيث أنّ المبحوثين يوافقون وبدرجة عالية على أنّ حقهم في الصحة والأمن الوظيفي أثناء العمل مضمون، تأتي بعدها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.40) حيث تميل للحياد فأفراد العينة ليس لديهم رأي واضح على أنّ إدارة البنوك الأجنبية تمنح الموظفين مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميّز، ثم الفقرة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.20) فأفراد العينة كانت إجاباتهم حيادية حول ما إذا كان نظام

الحوافز يمتاز بالعدالة والموضوعية، ثم الفقرتين الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.09)، (3.04) على الترتيب حيث تقع هذه القيم ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] مما يعني أنّ أفراد العينة ليس لهم إدراك حول ما إذا أنّ الموظف يكافأ عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل ويتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين من قبل إدارة البنوك الأجنبية. على العموم يتضح من خلال هذه النتائج أنّ مستوى تحفيز العاملين في البنوك الوطنية كان بدرجة ضعيفة، في حين أنّ البنوك الأجنبية كانت درجة تطبيقها لتحفيز العاملين متوسطة. أمّا فيما يتعلق بفقرات هذا البعد ففي البنوك الوطنية كانت جميعها لها درجة تطبيق ضعيفة ماعدا الفقرة الخامسة فكانت درجة تطبيقها متوسطة، أمّا في البنوك الأجنبية فكانت درجة تطبيق الفقرة الخامسة فقط مرتفعة أمّا بقية الفقرات فدرجة تطبيقها متوسطة.

**7. تحليل فقرات البعد السابع (التركيز على العملاء):** يشير الجدول الموالي إلى نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول فقرات بعد التركيز على العملاء، حسب البنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي).

الجدول رقم (4-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التركيز على العملاء تبعا للبنك الذي

ينتمون إليه (وطني، أجنبي)

| بنوك أجنبية  |       |                   | بنوك وطنية      |              |       | نوع البنك         |                 |  |                |
|--------------|-------|-------------------|-----------------|--------------|-------|-------------------|-----------------|--|----------------|
| درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات الخاصة بالتركيز على العملاء  | تسلسل العبارات |
| مرتفعة       | 4     | 1.044             | 3.67            | متوسطة       | 4     | 0.0960            | 3.28            | يقوم البنك بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم                              | 01             |
| مرتفعة       | 5     | 0.0915            | 3.60            | متوسطة       | 6     | 1.080             | 3.16            | يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه   | 02             |
| مرتفعة       | 4     | 0.0879            | 3.67            | متوسطة       | 5     | 0.0952            | 3.24            | يتم مجاملة العملاء و مدحهم كلما كان ذلك ممكنا.   | 03             |
| مرتفعة       | 3     | 0.720             | 3.73            | مرتفعة       | 2     | 0.0937            | 3.43            | تؤمن إدارة البنك أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بسرعة وكفاءة.       | 04             |
| مرتفعة       | 1     | 0.0654            | 3.93            | مرتفعة       | 1     | 1.133             | 3.44            | تهتم إدارة البنك بمتابعة شكاوي الزبائن والمشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول الفورية لهم. | 05             |
| مرتفعة       | 2     | 0.712             | 3.76            | متوسطة       | 3     | 1.156             | 3.37            | تحرص إدارة البنك على التعرف على مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية.                | 06             |
| مرتفعة       | 2     | 0.610             | 3.72            | متوسطة       | 4     | 0.892             | 3.32            | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام   |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتبين من الجدول رقم (4-23) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق ل فقرات بعد التركيز على العملاء في كل من البنوك الوطنية والأجنبية:

✓ **البنوك الوطنية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ جميع الفقرات المتعلقة بالبعد السابع (التركيز على العملاء) تميل للحياد لأنّ المتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [2.6-3.4] حيث بلغ (3.32)، فأفراد العينة في البنوك الوطنية ليس لديهم رأي واضح حول ما إذا كانت الإدارة تركز على العملاء، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أمّا عن فقرات هذا البعد فقد كانت الفقرة الخامسة والتي تنص على (تهتم إدارة البنك بمتابعة شكاوي الزبائن والمشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول الفورية لهم) وهي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري بلغ (1.133) حيث أنّ درجة تطبيق هذه الفقرة كانت مرتفعة مما يدل على وعي البنوك الوطنية محل الدراسة بأنّ السعي لحل مشاكل العملاء يؤدي إلى كسب رضاهم وهذا يخلق صورة أفضل للبنك عند العميل، لكن نلاحظ أنّه رغم الإهتمام بشكاوي الزبائن فذلك ليس دائماً، فبالرغم من أنّه أصبحت تتوفر دفاتر خاصة بالشكاوي والإقتراحات في بعض البنوك فإنّه لا يأخذ دائماً بما جيء بها على محمل من الجد، وربما ذلك راجع لطبيعة الشكاوي فمنها ما هي ضرورية ومنها ما هي سطحية وغير ضرورية. ثم تأتي الفقرة الرابعة (تؤمن إدارة البنك أنّ الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بسرعة وكفاءة) بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري (0.937) حيث تميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] فالبنوك الوطنية تؤمن أنّ الجودة تتحدّد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بسرعة وكفاءة علماً أنّ إيمانها بذلك لا يعني أنّها تسعى بشكل كافي لتحقيق تلك الحاجات والرغبات، وهذا ما يؤكده درجات التطبيق المتوسطة لباقي الفقرات والتي تقع ضمن مجال الحياد [2.6-3.4] وهي الفقرات السادسة والأولى والثانية والثالثة مرتبة حسب متوسطها الحسابي والذي بلغ على الترتيب (3.37، 3.28، 3.24، 3.16) وهذا يدل على أنّ أغلب أفراد العينة لا يعلمون ما إذا كانت إدارة البنك تحرص على التعرّف على مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات البنكية وبتقديم اقتراح عن خدمات إضافية وجديدة لهم، كما أنّ أفراد العينة ليس لديهم رأي واضح حول ما إذا كان يتم مجاملة العميل ومدحه كلما كان ذلك ممكناً والتأكد من رضاه قبل انصرافه، فقيام البنوك الوطنية بدورات تدريبية لصالح الأفراد العاملين لديها فيما

يتعلق بطريقة التعامل مع العملاء، لم تكن بشكل كافي ومستمر مما يجعلهم في المستوى المطلوب.

✓ **البنوك الأجنبية:** بالنسبة للبنوك الأجنبية كانت آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المتعلقة بالبعد السابع (التركيز على العملاء) وتميل للموافقة على عكس البنوك الوطنية لأنّ المتوسط الحسابي الكلي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] حيث بلغ (3.725) والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة حول التركيز على العملاء، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.610) وهو منخفض، ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينها، ونلاحظ أنّ هذا البعد قد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة.

أما عن فقرات هذا البعد فكانت جميعها تميل للموافقة من قبل أفراد العينة حيث كانت لها جميعها درجة تطبيق مرتفعة من قبل البنوك الأجنبية، فكانت الفقرة الخامسة (تهتم إدارة البنك بمتابعة شكاوي الزبائن والمشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول الفورية لهم) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي قدره (3.93) حيث يقوم موظفو البنوك الأجنبية بالتعرّف على مطالب واحتياجات العملاء ويتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العميل كما ويقوم الموظفون بالعمل على حل المشاكل التي تواجه العملاء كأسلوب متكامل يهدف إلى الحفاظ على العملاء واجتذاب العملاء الخارجيين، ثم تأتي الفقرة السادسة (تحرص إدارة البنك على التعرف على مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية) بمتوسط قدره (3.76) حيث يقع ضمن مجال الموافقة [3.4-4.2] مما يعني أنّ أفراد العينة يوافقون على أنّ إدارة البنك تحرص على التعرف على مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات البنكية وذلك من خلال قيامها بدراسة استقصاء وذلك لغرض معرفة مدى رضا عملائها عن الخدمات التي تقدمها لهم. ثم الفقرة الرابعة (تؤمن إدارة البنك أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بسرعة وكفاءة) بمتوسط حسابي قدره (3.73) حيث تميل للموافقة، بعدها الفقرتين الأولى والثالثة بنفس المتوسط الحسابي (3.67) وهما كذلك يميلان للموافقة حيث تقوم البنوك الأجنبية بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم فذلك من شأنه توطيد العلاقة بين البنك والعميل والإحتفاظ به على المدى الطويل حيث العملاء يبحثون دائما عن خدمات جديدة تحقق طلباتهم المتغيرة والمتطورة، كما يتم مجاملة العملاء ومدحهم كلما كان ذلك ممكنا فالبنوك الأجنبية تدرك أنّ طريقة التعامل مع العميل من شأنها أن تنهي

العلاقة معه كما يمكن أن تعزز تلك العلاقة وتجعلها وثيقة؛ وأقل متوسط حسابي كان للفقرة الثانية (يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه) حيث قدر بـ (3.60) ورغم أنها كانت آخر الفقرات ترتيباً إلا أنّ درجة تطبيقها تعكس مدى اهتمام موظفي البنوك باجتذاب العملاء من خلال المعاملة الحسنة والاهتمام بهم، في سبيل خلق صورة أفضل للبنك عند العميل. على العموم يتضح من خلال هذه النتائج أنّ مستوى تطبيق التركيز على العملاء في البنوك الوطنية كان بدرجة متوسطة، في حين البنوك الأجنبية كانت درجة تطبيقها للتركيز على العملاء مرتفعة.

أمّا فيما يتعلق بفقرات هذا البعد فكانت جميعها لها درجة تطبيق مرتفعة من قبل البنوك الأجنبية على عكس البنوك الوطنية حيث كانت الفقرة الرابعة والخامسة فقط لها درجة تطبيق مرتفعة في حين باقي الفقرات لها درجة تطبيق متوسطة.

### ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأداء العاملين

سيتم في هذا المطلب البحث في مستوى أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة حسب عينة الدراسة.

فبعدما تم الوقوف على مستوى الجودة الشاملة، نقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة لأداء العاملين لمعرفة تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء، ومن أجل الوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي: ما مستوى أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة؟ سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فقرات أداء العاملين.

كما هو موضح في الجدول رقم (4-23) الذي يبيّن نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين، حسب البنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي).

الجدول رقم (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين بالبنوك على فقرات الأداء تبعاً

للبنك الذي ينتمون إليه (وطني، أجنبي)

| بنوك أجنبية  |       |                   | بنوك وطنية      |              |         |                   | نوع البنك       |   |                |
|--------------|-------|-------------------|-----------------|--------------|---------|-------------------|-----------------|---|----------------|
| درجة التطبيق | ترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة التطبيق | ترتيب ب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات الخاصة بالأداء  | تسلسل العبارات |
| مرتفع        | 3     | .0336             | 3.98            | مرتفع        | 4       | .0536             | 4.07            | أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.   | 01             |
| مرتفع        | 7     | 0.601             | 3.84            | مرتفع        | 13      | 0.862             | 3.72            | أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.                                      | 02             |
| مرتفع        | 6     | .0532             | 3.89            | مرتفع        | 8       | .0529             | 3.97            | لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة والحرجة.                                    | 03             |
| مرتفع        | 6     | .0714             | 3.89            | مرتفع        | 9       | .0770             | 3.94            | لدي القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.   | 04             |
| مرتفع        | 8     | .0471             | 3.78            | مرتفع        | 6       | 0.609             | 4.01            | أتميز بالتفاني والجدية على تحمل المسؤولية.  | 05             |
| مرتفع        | 4     | .0330             | 3.93            | مرتفع        | 1       | 0.517             | 4.19            | أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.                               | 06             |
| مرتفع        | 5     | 0.417             | 3.91            | مرتفع        | 6       | 0.609             | 4.01            | يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.                                      | 07             |
| مرتفع        | 1     | .0583             | 4.02            | مرتفع        | 6       | .0757             | 4.01            | تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بعملتي.   | 08             |
| مرتفع        | 10    | .0477             | 3.67            | مرتفع        | 10      | .0630             | 3.91            | نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملتي في البنك.   | 09             |
| مرتفع        | 9     | .0468             | 3.69            | مرتفع        | 7       | .0560             | 3.98            | لا يختلف أدائي في البنك كثيرا عن المعايير الموضوعية.  | 10             |
| مرتفع        | 6     | .0487             | 3.89            | مرتفع        | 4       | .0640             | 4.08            | أحرص على تحسين وتطوير أدائي باستمرار.   | 11             |
| مرتفع        | 11    | .0645             | 3.64            | مرتفع        | 12      | 0.939             | 3.83            | أشعر بالرضا عن عملي.  | 12             |
| مرتفع        | 16    | .0917             | 3.42            | متوسط        | 17      | 1.137             | 3.26            | يتوفر لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.   | 13             |
| مرتفع        | 13    | .0893             | 3.56            | مرتفع        | 15      | .0996             | 3.66            | أؤدي عملي في البنك دون الحاجة إلى المتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المشرفين.              | 14             |
| مرتفع        | 12    | 0.812             | 3.58            | مرتفع        | 14      | 1.054             | 3.70            | أعتقد أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في البنك.  | 15             |
| متوسطة       | 14    | .0769             | 3.33            | متوسط        | 18      | 1.051             | 2.80            | كل ظروف العمل بالبنك محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.  | 16             |
| مرتفع        | 8     | .0599             | 3.78            | مرتفع        | 13      | .0887             | 3.72            | أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة. | 17             |
| مرتفع        | 2     | .0369             | 4.00            | مرتفع        | 5       | .0814             | 4.03            | أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق.   | 18             |

|    |   |      |        |    |       |      |        |    |       |
|----|---|------|--------|----|-------|------|--------|----|-------|
| 19 | أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني.                 | 4.14 | 0.0591 | 2  | مرتفع | 3.84 | 0.0424 | 7  | مرتفع |
| 20 | إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي يساعدي على الرفع من أدائي. | 3,84 | 0.0718 | 11 | مرتفع | 3.93 | 0.0252 | 4  | مرتفع |
| 21 | تتاح لي الفرصة لاختيار المهام والأعمال التي أرغب بأدائها                          | 2.59 | 0.0947 | 19 | ضعيف  | 3.18 | 0.0650 | 16 | متوسط |
| 22 | يعرف رئيسي المباشر في البنك المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عملي.                  | 3.28 | 0.0983 | 16 | متوسط | 3.56 | 0.0546 | 13 | مرتفع |
| 23 | يتم محاسبة أصحاب الأداء المتدني.  | 2.18 | 1,077  | 20 | ضعيف  | 3.22 | 0.0735 | 15 | متوسط |
|    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام  | 3.62 | 0.0350 |    | مرتفع | 3.71 | 0.259  |    | مرتفع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

يتبين من الجدول رقم (4-24) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء وذلك لكل فقرة من الفقرات المتعلقة بمتغير أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والأجنبية:

✓ **البنوك الوطنية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع الفقرات المتعلقة بمتغير الأداء وتميل للموافقة وهذا ما يتضح في المتوسط الحسابي العام لمستوى أداء العاملين والذي يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] حيث بلغ (3.692).

أما عن فقرات هذا المتغير فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.18 - 4.19)، فجاءت في المرتبة الأولى الفقرة السادسة بدرجة تطبيق مرتفعة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (4.19) فهي تميل للموافقة لأنه يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [3.4-4.2] فأفراد العينة يوافقون على أنّهم يبذلون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم وفي الوقت المحدد مما يعني وجود إدراك جيد من قبل العاملين لدورهم الوظيفي في البنك.

فيما حصلت الفقرة 23 على المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق منخفضة فبلغ المتوسط الحسابي عندها (2.18) حيث يقع ضمن مجال عدم الموافقة [1.8-2.6] بمعنى أنّ أفراد العينة لا يوافقون على أنّ إدارة البنوك الوطنية تقوم بمحاسبة أصحاب الأداء المتدني وربما هذا راجع في الأصل إلى وجود تقصير من قبل المسؤولين في إدارة الموارد البشرية بالبنوك الوطنية نحو المراقبة الفعّالة للأداء وتقييمه وتشخيص أسباب إنحرافه عن المعدّلات والمستويات

المستهدفة ومحاولة وضع برنامج لمعالجة الأداء المتدني، حيث أنه إذا لوحظ أداء منخفض لموظف ما فيكون السبب في ذلك ضعف دافعيته أو تدني مستوى قدراته.

أمّا عن باقي الفقرات فالفقرة 21 كذلك لاقت درجة تطبيق منخفضة فيقع متوسطها الحسابي ضمن مجال عدم الموافقة بمتوسط حسابي (2.59) مما يعني أنّ أفراد العينة لا تتاح لهم الفرصة لاختيار المهام والأعمال التي يرغبون بأدائها لإدارة البنوك الوطنية ليست على وعي بأنّ هناك ارتباط بين رغبات وميول العامل وتمييزه في الإنجاز، ومن هنا فإنّ إتاحة الفرصة للعاملين في اختيار المهام والأعمال التي يرغبون بأدائها، سيزيد من احتمالات تحسن أداءهم.

في حين لاقت الفقرات 13، 16، 22 درجة تطبيق متوسطة فتقع متوسطاتها الحسابية ضمن مجال الحياد فهي على الترتيب (3.28، 3.26، 2.80) وهذا يعني أنّ أفراد العينة ليس لهم رأي واضح حول ما إذا يتوفر لديهم الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي فهم لا يدركون أنّ ذلك قد يبعد عنهم الروتين ويشعرهم بأهميتهم في العمل، كما أنّهم غير متأكدين ما إذا كانت ظروف العمل بالبنك محفزة ومساعدة على الأداء الجيد في الوقت الذي تشكل فيه ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع العاملين على مزيد من العمل والإنتاجية، كما أنّهم ليسوا على علم بما إذا كان الرئيس المباشر عليهم يعرف المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عملهم.

أمّا باقي الفقرات فلاقت درجة تطبيق مرتفعة فقد وقع متوسطها الحسابي ضمن مجال الموافقة [4.2-3.4].

✓ **البنوك الأجنبية:** بالنسبة للبنوك الأجنبية كانت آراء أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو مستوى أداء العاملين وتميل للموافقة لأنّ المتوسط الحسابي العام يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي [4.2-3.4] حيث بلغ (3.718) والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة حول مستوى أداءهم، وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.259) وهو منخفض، ما يدل على تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي والتقارب بينها.

أمّا عن فقرات متغير الأداء فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.18 - 4.02) فجاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثامنة فبلغ متوسطها الحسابي (4.02) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام وهو يميل للموافقة حيث يقع ضمن المجال [4.2-3.4] بمعنى أنّ المبحوثين يوافقون على أنه تتوفر لديهم الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بعملهم.

في حين حصلت الفقرة 21 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.18) حيث تميل للحياد فأفراد العينة غير متأكدين مما إذا كانت تتاح لهم الفرصة لاختيار المهام والأعمال التي يرغبون بأدائها.

أما باقي الفقرات فلاقت جميعها درجة تطبيق مرتفعة فهي تميل للموافقة من قبل أفراد العينة ما عدا الفقرتين (16،23) فكانت درجة تطبيقهما متوسطة فبلغ المتوسط الحسابي (3.33)، (3.22) على الترتيب حيث تميل للحياد فأفراد العينة ليس لديهم رأي واضح حول ما إذا كانت كل ظروف العمل بالبنك محفزة ومساعدة على الأداء الجيد، كم أنهم غير متأكدين مما إذا كانت إدارة البنك تحاسب أصحاب الأداء المتدني.

على العموم يتضح من خلال هذه النتائج أنّ مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية كان مرتفع.

### **المبحث الثالث: تحليل الفروق حول مستوى متغيري الدراسة حسب نوع البنك وخصائص العينة**

سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين حيث في المطلب الأول يتم دراسة الفروقات لمتوسطات أبعاد الجودة الشاملة وكذا الفروقات لمتوسطات الأداء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة وذلك من خلال اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية، أما المطلب الثاني سيتم فيه دراسة الفروقات لمتوسطات متغير الأداء وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من خلال اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثالثة والرابعة.

### **المطلب الأول: تحليل الفروق حول مستوى متغيري الدراسة حسب نوع البنك (وطني، أجنبي)**

سيتم في هذا المطلب دراسة الفروقات لمتوسطات أبعاد الجودة الشاملة وكذا الفروقات لمتوسطات الأداء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة وذلك من خلال اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية.

## أولاً: الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول الجودة الشاملة

بعد القيام بتحليل نتائج إجابات المبحوثين وتشخيص مستوى الجودة الشاملة وأبعادها في كل من البنوك الوطنية والأجنبية سنقوم بتحليل الفروقات الموجودة بين البنوك الوطنية والأجنبية فيما يتعلق بالجودة الشاملة وأبعادها. وبالتالي الإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية. ومن أجل الوصول إلى الفروقات بين البنوك الوطنية والأجنبية في الجودة الشاملة وأبعادها، تم استخدام إختبار T-Test لعينتين مستقلتين.

### 1. إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

**1.1 إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى:** من خلال إختبار هذه الفرضية سيتم التعرف على الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول بعد دعم والتزام الإدارة العليا: **الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. **الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (4-24): الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول دعم والتزام الإدارة العليا

| مستوى الدلالة Sig | قيمة T-Test | البنوك الأجنبية (40) |                 | البنوك الوطنية (90) |                 | العبارات الخاصة بالتزام ودعم الإدارة العليا  |
|-------------------|-------------|----------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--|
|                   |             | الانحراف المعياري    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري   | المتوسط الحسابي |  |
| 0.115             | 1.586       | .0495                | 3.93            | 0.800               | 4.11            | تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك لتحقيقها                         |
| .0024             | 2.279       | .0645                | 3.76            | 0.718               | 4.04            | تعمل الإدارة العليا على التحقق من تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.        |
| 0.599             | 0.527       | .0570                | 3.64            | 0.890               | 3.71            | تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات.         |
| .0126             | 1.538       | 0.786                | 3.53            | 0.909               | 3.78            | تحرص الإدارة العليا على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة                |
| 0.465             | 0.733-      | .0596                | 3.69            | 0.982               | 3.59            | تخصص الإدارة العليا للبنك الإمكانيات البشرية والمالية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. |
| 0.151             | 1.445       | .0365                | 3,711           | .0724               | 3.846           | البعد ككل  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول بعد دعم والتزام الإدارة العليا حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي) حيث بلغت قيمة t (1.445) عند مستوى دلالة (0.151) وهو أكبر

من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

فمن خلال ما أوضحتها النتائج يتبين أنّ هناك درجة تطبيق مرتفعة لبعد دعم والتزام الإدارة العليا في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية فإذا لم تقتنع الإدارة العليا للبنوك بضرورة تبني وتطبيق مفاهيم وأبعاد الجودة الشاملة فلن يتم تطبيقها وإدراكها في المستويات الإدارية الأخرى، فقد أصبح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ضرورة ملحة تفرضها شدة المنافسة فيما يتعلق بالخدمات البنكية وزيادة القدرة لمواجهة التحديات الحاصلة في السوق البنكي.

كما نلاحظ أيضا أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة عند كل فقرة من فقرات هذا البعد (الأولى، الثالثة، الرابعة والخامسة) ذلك لأنّ مستوى الدلالة المحسوب عندها هو أكبر من (0.05) فبلغ على الترتيب (0.115، 0.599، 0.126، 0.465)، ماعدا الفقرة الثانية والتي تنص على ما إذا كانت الإدارة العليا تعمل على التحقق من تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى نوع البنك فبلغت قيمة t عند هذا البعد (2.279) بمستوى دلالة (0.024) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فقدّر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة عند البنوك الوطنية بـ (4.04) أمّا عند البنوك الأجنبية فقد بلغ (3.76) بالتالي فإنّ الفرق في المتوسطات هو (0.28) ولعل هذا الفرق يميل لصالح البنوك الوطنية أكثر منه عند البنوك الأجنبية، إلا أنّه ورغم هذا التباين الحاصل بين القطاعين إلا أنّ في كل منهما تقوم الإدارة العليا بالتحقق من تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وهذا ما توضحه إجابات المبحوثين والتي تميل للموافقة في كل قطاع.

**2.1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى:** من خلال اختبار هذه الفرضية سيتم التعرّف على الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية:

**الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في العمليات المصرفية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في العمليات المصرفية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (4-25): الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول التحسين المستمر للعمليات المصرفية

| مستوى الدلالة<br>Sig | قيمة<br>T-Test | البنوك الأجنبية (40) |                    | البنوك الوطنية (90)  |                    | الفقرات الخاصة بالتحسين المستمر للعمليات المصرفية                                   |
|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|---|
|                      |                | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي |   |
| 0.603                | 0.521-         | 0.869                | 3.29               | 1.131                | 3.19               | تعتمد الإدارة على التقليل المستمر لوقت تقديم الخدمة                                 |
| 0.198                | 1.296          | 0.874                | 3.09               | 1.179                | 3.32               | تسعى الإدارة للتقليل من خطوات ومعاملات الحصول على "قرض".                            |
| 0.295                | 1.053-         | 0.757                | 3.53               | 1.054                | 3.37               | يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض.                                    |
| 0.083                | 1.750-         | 0.588                | 3.87               | .0953                | 3.63               | وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية و تصحيحية.                                 |
| 0.595                | 0.534-         | 0.694                | 3.55               | .0973                | 3.46               | يطبق البنك تجارب بنوك رائدة في مجال التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة. |
| 0.486                | 0.699-         | .0424                | 3.466              | .0794                | 3.393              | البعد ككل   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، حيث بلغت قيمة t (-0.699) عند مستوى دلالة (0.486) وهو أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في العمليات المصرفية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في العمليات المصرفية بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

ورغم عدم وجود فرق إلا أنه هناك بعض الاختلافات البسيطة التي تظهرها مقادير الأوساط الحسابية الموزونة وفق سلم ليكارت؛ حيث نجد أن البعد ككل في البنوك الوطنية لاق درجة تطبيق متوسطة فالإتزام العاملون فيه بالحياد ربما لعدم إدراكها بمدى ضرورة الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل البنوك، بينما في البنوك الأجنبية كان درجة تطبيقه مرتفعة فكان توجه الباحثين في إجاباتهم نحو الموافقة مما يعني أن هذه الأخيرة تعمل على تحسين وتطوير خدماتها بالوصول إلى

توقعات عملائها، مما يضمن استمرار التعامل معهم وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي عن طريق تقديم خدمات تتميز بمستوى جودة عالية.

فالتركيز على المخرجات وحدها ليس كافيا إنما هناك ضرورة لتحسين الإجراءات في العمل الروتيني في البنوك، حيث يتم ذلك من خلال قيامها بمراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات، وإلغاء دورات العمل الضائعة.

ونلاحظ كذلك أنه لا توجد فروق بين القطاعين ذات دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في آراء المبحوثين عند كل فقرة من فقرات هذا البعد، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من  $(0.05)$  فبلغ على الترتيب  $(0.603, 0.198, 0.295, 0.083, 0.595)$ .

**3.1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى:** من خلال اختبار هذه الفرضية سيتم التعرف على الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول بعد نظم المعلومات:

**الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لنظم المعلومات بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لنظم المعلومات بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (4-26): الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول نظم المعلومات

| مستوى الدلالة Sig | قيمة T-Test | البنوك الأجنبية (40) |                 | البنوك الوطنية (90) |                 | العبارات الخاصة بنظم المعلومات   |
|-------------------|-------------|----------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--|
|                   |             | الانحراف المعياري    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري   | المتوسط الحسابي |  |
| 0.364             | 0.912-      | 0.920                | 3.51            | 0.0841              | 3.37            | يعتمد البنك على نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ القرار.                  |
| .0000             | 5.010-      | 0.751                | 3.93            | 1.110               | 3.12            | التجهيزات والمعدات والبرامج اللازمة لنظام المعلومات متوفرة في البنك بشكل كافي. |
| .0010             | 2.617-      | 0.773                | 3.76            | 0.0952              | 3.36            | يوفر البنك للموظفين التدريب على استخدام نظام المعلومات.                        |
| .0041             | 2.064-      | 0.442                | 4.18            | 0.0934              | 3.93            | نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات.                                  |
| .0000             | 3.823-      | 0.522                | 4.33            | 0.0997              | 3.83            | يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك.                        |
| .0000             | 4.225-      | 0.471                | 3.951           | 0.0695              | 3.522           | البعد ككل  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول بعد نظم المعلومات حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، حيث بلغت قيمة t  $(-4.225)$  عند مستوى دلالة  $(0.000)$  وهو أقل من مستوى

الدلالة (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظم المعلومات بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظم المعلومات بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

وقد كان الفرق في المتوسطات لصالح البنوك الأجنبية حيث قدر بـ (0.43)، فرغم أنّ مستوى تطبيق بعد نظم المعلومات في البنوك الوطنية كان بدرجة مرتفعة كما في البنوك الأجنبية إلا أنّ هذه الأخيرة على وعي أكثر من البنوك الوطنية بأنّه بالإضافة إلى ضرورة التزام الإدارة البنكية بفلسفة الجودة الشاملة، ينبغي تطوير نظام معلومات لإدارة الجودة يبنى 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 البنكية وتطوير نظام اتصال فعال ومتكامل داخل البنك.

أمّا على مستوى الفقرات أوضحت النتائج بالنسبة للفقرة الأولى أنّه لا يوجد فرق حسب آراء الباحثين بين البنوك الوطنية والأجنبية حول ما إذا كان البنك يعتمد على نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ القرار، في حين نلاحظ في بقية الفقرات (الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة) أنّه توجد فروق بين القطاعين ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميعها حيث ظهرت قيمة t دالة إحصائياً فبلغ مستوى الدلالة عندها (0.000، 0.010، 0.041، 0.000) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان هذا الفرق في جميع هذه الفقرات لصالح البنوك الأجنبية، إذ ظهرت فيها البنوك الأجنبية أعلى درجة من البنوك الوطنية، فبيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات والبرامج اللازمة لنظام المعلومات قدر الفرق بـ (0.81) فالباحثين في البنوك الأجنبية يوافقون على توفرها على عكس الباحثين في البنوك الوطنية الذين يميلون للحياد، نفس الشيء بالنسبة لتدريب الموظفين على استخدام نظام المعلومات؛ فقدّر الفرق في المتوسطات حسب تقديرات الباحثين بـ (0.4) فالعاملون في البنوك الأجنبية يتلقونه في حين في البنوك الوطنية فأفراد العينة ليس لهم رؤية واضحة حول هذا التدريب.

أمّا فيما يتعلق بكون أنّ نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات ويسهل من عمليّة التنسيق والاتصال في البنك فكانت إجابة العاملين في البنوك الوطنية تميل للموافقة على ذلك في حين في البنوك الأجنبية تميل للموافقة بشدة.

#### 4.1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى: من خلال اختبار هذه الفرضية سيتم

التعرّف على الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول بعد تدريب العاملين:

**الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (4-27): الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول تدريب العاملين

| مستوى<br>الدلالة<br>Sig | قيمة<br><i>T-Test</i> | البنوك الأجنبية (40) |                    | البنوك الوطنية (90)  |                    | العبارات الخاصة بتدريب العاملين                                      |
|-------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--|
|                         |                       | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي |  |
| .0000                   | 5.984-                | 0.625                | 3.87               | 1.005                | 3.02               | يوجد في البنك وسائل و تجهيزات تدريب مناسبة.                          |
| .0004                   | 2.914-                | 0.839                | 3.58               | 1.114                | 3.08               | يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في البنك.                       |
| .0011                   | 2.569-                | 0.780                | 3.40               | 1.101                | 2.98               | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.                             |
| .0015                   | 2.465-                | 0.809                | 3.60               | 1.030                | 3.20               | يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.                      |
| 0.109                   | -1.614                | 0.780                | 3.60               | 1.018                | 3.34               | يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل وإرضائه                      |
| .0053                   | -1.952                | 0.767                | 3.84               | .0973                | 3.54               | يخصص البنك ميزانية واضحة لعقد دورات تدريبية للموظفين وتنمية قدراتهم. |
| 0.129                   | 1.528-                | 0.869                | 3.47               | .0997                | 3.20               | تقوم إدارة البنك بتدريب الموظفين لممارسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة. |
| .0001                   | 3.342-                | 0.617                | 3.622              | .0840                | 3.195              | البعد ككل  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تدريب العاملين حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، حيث بلغت قيمة  $t$  (-3.342) عند مستوى دلالة (0.001) وتشير هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

وقد كان الفرق في المتوسطات لصالح البنوك الأجنبية والذي قدر بـ (0.43) حيث جاءت

درجة تطبيقها لهذا البعد مرتفعة على عكس البنوك الوطنية فكانت درجة تطبيقها متوسطة؛ فالإدارة في

البنوك الأجنبية تدرك أكثر من نظيرتها في البنوك الوطنية أنّ تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في البنوك يتطلب تصميم برنامج تدريب فعال للتحسين المستمر للمهارات والارتقاء بخبرات الموظفين، وبالتالي تنمية إمكانيات الأفراد وتضييق الفجوة بين ما ترغب بتحقيقه الإدارة البنكية من أهداف وكفاءة وقدرات العاملين، فيجب تدريب وتطوير العاملين على مبادئ وأساسيات النوعية وكيفية إكسابهم المهارات للسيطرة على النوعية وتحسين الجودة.

أمّا على مستوى الفقرات فنلاحظ كذلك أنّه توجد فروق بين القطاعين ذات دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في الفقرات الأربعة الأولى حيث ظهرت قيمة t دالة إحصائياً فبلغ مستوى الدلالة (0.000، 0.004، 0.011، 0.015) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكان هذا التباين لصالح البنوك الأجنبية حيث قدر الفرق في المتوسطات (0.85، 0.5، 0.42، 0.4) على الترتيب أين كان اتجاه آراء العاملين نحو هذه الفقرات تميل للموافقة، في حين في البنوك الوطنية كانت آراء المبحوثين تميل للحياد.

أمّا الفقرات الثلاثة الأخيرة فلا يوجد فرق حسب آراء المبحوثين بين البنوك الوطنية والأجنبية حيث بلغت قيمة t (-1.614، -1.952، -1.528) عند مستوى دلالة (0.109، 0.053، 0.129) على الترتيب وهو أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) رغم الاختلافات التي تظهرها مقادير الأوساط الحسابية الموزونة وفق سلم ليكارت.

**5.1 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى:** من خلال اختبار هذه الفرضية سيتم التعرّف على الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول بعد مشاركة العاملين:  
**الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمشاركة العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمشاركة العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (4-28): الفروق بين البنوك الوطنية والأجنبية حول مشاركة العاملين

| مستوى<br>الدلالة<br>sig | قيمة<br>T-Test | البنوك الأجنبية (40) |                    | البنوك الوطنية (90)  |                    | الفقرات الخاصة بمشاركة العاملين                                  |
|-------------------------|----------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--|
|                         |                | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي |  |
| .0000                   | 4.759-         | 0.783                | 3.58               | 1.117                | 2.79               | تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم |
| .0000                   | 3.630-         | 0.747                | 3.38               | 1.037                | 2.81               | يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.             |
| .0005                   | 2.887-         | 0.889                | 3.07               | 1.007                | 2.56               | يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل.                  |
| .0002                   | 3.207-         | 0.769                | 3.67               | 1.144                | 3.13               | يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك بهدف التحسين المستمر.           |
| .0000                   | 6.350-         | 0.706                | 3.96               | 1.044                | 2.99               | يملك البنك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها.    |
| .0000                   | 5.278-         | 0.569                | 3.542              | .0934                | 2.855              | البعد ككل  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة العاملين حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب عند هذا البعد هو أقل من (0.05) حيث بلغت قيمة t (-5.278) عند مستوى دلالة 0.000 وتشير هذه النتيجة إلى عدم رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

وقد كان الفرق في المتوسطات لصالح البنوك الأجنبية والذي قدر بـ (0.69) حيث جاءت درجة تطبيقها لهذا البعد مرتفعة فتوجه المبحوثين في إجاباتهم نحو الموافقة على عكس البنوك الوطنية فكانت لها درجة تطبيق متوسطة فإلتزم العاملون فيه بالحياد فمشاركة العاملين فيها غير كافية، فالإدارة في البنوك الوطنية لا تولي اهتمام كبير بضرورة مشاركة الموظفين في صنع القرارات، في الوقت الذي يعتمد فيه مدخل الجودة الشاملة على الموظفين الذين يتمتعون بدافع قوي للعمل من خلال مشاركتهم في تقديم الاقتراحات لحل المشاكل واتخاذ القرارات يجعلهم يؤمنون بأهداف البنك ويتحمسون لتقديم الخدمات بجودة عالية.

في حين البنوك الأجنبية تقوم بإشراك العاملين لديها بدرجة عالية في أنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها وذلك من خلال التعرف على تصوراتهم ومقترحاتهم حتى لو لم يتم الأخذ بها كلها، فالإدارة في هذه البنوك على علم بأن من معوقات تطبيق فلسفة الجودة الشاملة قلة مشاركة العاملين.

ونلاحظ كذلك أنه توجد فروق بين القطاعين ذات دلالة إحصائية في جميع فقرات هذا البعد، فكان هذا الفرق أيضا لصالح البنوك الأجنبية حيث ظهرت قيمة t دالة إحصائيا فبلغ مستوى الدلالة (0.000، 0.000، 0.005، 0.002، 0.000) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكان هذا التباين لصالح البنوك الأجنبية حيث قدر الفرق في المتوسطات (0.79، 0.57، 0.51، 0.54، 0.97) على الترتيب، ولكن رغم بروز العاملين في البنوك الأجنبية على أنهم أكثر مشاركة من العاملين في البنوك الوطنية إلا أنه وفي واقع الأمر المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج المتعلقة بالبنوك الأجنبية اتجهت إما للحيد أو للموافقة.

أما في البنوك الوطنية فكانت إجابات أفراد العينة تميل للحيد في جميع الفقرات ما عدا الفقرة الثالثة فهم لا يوافقون على أن الإدارة تأخذ بأرائهم قبل تغيير طرق أداء العمل.

**6.1 اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى:** من خلال اختبار هذه الفرضية سيتم التعرف على الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول بعد تحفيز العاملين: **الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. **الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (4-29): الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول تحفيز العاملين

| مستوى الدلالة sig | قيمة T-Test | البنوك الأجنبية (40) |                 | البنوك الوطنية (90) |                 | الفقرات الخاصة بتحفيز العاملين                           |
|-------------------|-------------|----------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--|
|                   |             | الانحراف المعياري    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري   | المتوسط الحسابي |  |
| .0000             | 5.635-      | 0.654                | 3.40            | 1.247               | 2.48            | يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الإنجاز المتميز .    |
| .0000             | 3.910-      | 0.815                | 3.20            | 1.211               | 2.51            | يمتاز نظام الحوافز بالبنك بالعدالة والموضوعية            |
| .0000             | 4.402-      | 0.821                | 3.09            | 1.142               | 2.33            | يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.          |
| .0001             | 3.417-      | 0.767                | 3.04            | 1.052               | 2.50            | يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.               |
| .0000             | 5.744-      | 0.638                | 3.84            | 1.272               | 2.90            | يتلقى الموظفون الحق في الصحة والأمن الوظيفي أثناء العمل. |
| .0000             | 5.025-      | 0.501                | 3.315           | .0985               | 2.544           | البعد ككل  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تحفيز العاملين حسب نوع القطاع

البنكي (وطني، أجنبي)، ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب عند هذا البعد هو أقل من (0.05) حيث بلغت قيمة  $t$  (- 5.025) عند مستوى دلالة (0.000) وتشير هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة

وقد كان الفرق لصالح البنوك الأجنبية فقدر ب (0.77) حيث جاءت درجة تطبيقها لهذا البعد متوسطة فالعاملين بها يلتزمون الحياد حول تحفيزهم حيث يتبين أنها لم تركز على تحفيزهم بدرجة كافية، بالرغم من أنها أفضل من البنوك الوطنية التي كانت لها درجة تطبيق منخفضة فالعاملون لا يوافقون على أن الإدارة تقوم بتحفيزهم مما يعني أن التحفيز لم يرقى بعد للمستوى المطلوب ولعل الإدارة في هذه البنوك لا تدرك بأنه كلما زاد التحفيز زاد الإنجاز من قبل العاملين، وذلك ما تأكده الفروق المعنوية الموجودة بين القطاعين ذات دلالة إحصائية في جميع فقرات هذا البعد حيث ظهرت قيمة  $t$  دالة إحصائيا فبلغ مستوى الدلالة (0.000، 0.000، 0.000، 0.001، 0.000) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وكان هذا التباين لصالح أيضا البنوك الأجنبية حيث قدر الفرق في المتوسطات (0.92، 0.69، 0.76، 0.54، 0.94) على الترتيب، وعلى الرغم من أن بعض الفقرات تحصلت على درجة الحياد وبعضها على الموافقة في حين أن في البنوك الوطنية اندرج المتوسط الحسابي للفقرات ضمن مستوى عدم الموافقة ماعدا الفقرة الخامسة والتي تنص على تلقى الموظفون الحق في الصحة والأمن الوظيفي أثناء العمل كان متوسطها الحسابي ضمن درجة الحياد.

#### 7.1 اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الأولى: من خلال اختبار هذه الفرضية سيتم

التعرّف على الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول بعد التركيز على العملاء:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (4-30): الفروق بين البنوك الوطنية والأجنبية حول التركيز على العملاء

| مستوى<br>الدلالة<br>sig | قيمة<br>T-Test | البنوك الوطنية (90) |                      | البنوك الأجنبية (40) |                      | العبارات الخاصة التركيز على العملاء  |
|-------------------------|----------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|
|                         |                | المتوسط<br>الحسابي  | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي   | الانحراف<br>المعياري |  |
| .0033                   | 2.154-         | 1.044               | 3.67                 | .0960                | 3.28                 | يقوم البنك بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم                              |
| .0019                   | 2.367-         | .0915               | 3.60                 | 1.080                | 3.16                 | يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه   |
| .0014                   | 2.491-         | .0879               | 3.67                 | .0952                | 3.24                 | يتم مجاملة العملاء و مدحهم كلما كان ذلك ممكنا.   |
| .0042                   | 2.057-         | 0.720               | 3.73                 | .0937                | 3.43                 | تؤمن إدارة البنك أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بسرعة وكفاءة.       |
| .0002                   | 3.172-         | .0654               | 3.93                 | 1.133                | 3.44                 | تهتم إدارة البنك بمتابعة شكاوي الزبائن والمشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول الفورية لهم. |
| .0018                   | 2.407-         | 0.712               | 3.76                 | 1.156                | 3.37                 | تحرص إدارة البنك على التعرف على مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية.                |
| .0002                   | 3.099-         | 0.610               | 3.725                | .0892                | 3.320                | البعد ككل  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول التركيز على العملاء حسب نوع القطاع البنكي (وطني، أجنبي)، ذلك لأن مستوى الدلالة المحسوب عند هذا البعد هو أقل من ( $0.05$ ) حيث بلغت قيمة t ( $-3.099$ ) عند مستوى دلالة  $0.002$  وتشير هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتركيز على العملاء بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

حيث كان الفرق لصالح البنوك الأجنبية وقدر الفرق في المتوسطات ب ( $0.405$ ) حيث جاءت درجة تطبيقها لهذا البعد مرتفعة مما يعكس مدى اهتمام إدارة البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة بالتعرف على مطالب واحتياجات العملاء، فبداية الجودة الشاملة هي الاستماع للزبون للتعرف على احتياجاته ورغباته وميوله وأذواقه ودوافعه، ثم تصميم الخدمات البنكية ومنتجات البنك بالشكل الذي يتوافق معها. أما البنوك الوطنية فكانت لها درجة تطبيق متوسطة فنجد أن الإهتمام برضا الزبون لم ترقى بعد للمستوى المطلوب في البنوك الوطنية.

وذلك ما تأكده الفروق المعنوية الموجودة بين القطاعين ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع فقرات هذا البعد حيث ظهرت قيمة t دالة إحصائياً فبلغ مستوى الدلالة (0.033، 0.019، 0.014، 0.042، 0.002، 0.018) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان هذا التباين في جميعها لصالح البنوك الأجنبية فقدّر الفرق في المتوسطات بـ (0.39، 0.44، 0.43، 0.3، 0.49، 0.39، 0.4) على الترتيب، فكانت المتوسطات الحسابية لهذه البنوك تقع ضمن مستوى الموافقة وبالتالي لاقت درجة تطبيق مرتفعة، في حين أنّ في البنوك الوطنية اندرجت بعض المتوسطات الحسابية ضمن مستوى الحياد بمعنى كانت لها درجة تطبيق متوسطة وبعضها الآخر ضمن مستوى الموافقة أي أنّ درجة تطبيقها مرتفعة.

**2. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** من خلال اختبار هذه الفرضية سيتم التعرف على الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول متغير الجودة الشاملة:

**الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تطبيق الجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تطبيق الجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (4-31): الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول الجودة الشاملة

| مستوى الدلالة | قيمة   | البنوك الأجنبية (40) |                 | البنوك الوطنية (90) |                 | أبعاد الجودة الشاملة ككل |
|---------------|--------|----------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--------------------------|
|               |        | الانحراف المعياري    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري   | المتوسط الحسابي |                          |
| Sig           | T-Test |                      |                 |                     |                 |                          |
| 0.000         | 4.343- | 0.350                | 3.618           | 0.663               | 3.239           |                          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين القطاعين في أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة، وذلك لأنّ مستوى الدلالة أقل من (0.05)، حيث بلغت قيمة t (-4.343) عند مستوى دلالة (0.000) وتشير هذه النتيجة إلى رفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تطبيق الجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى تطبيق الجودة الشاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

حيث تبين النتائج أن درجة تطبيق البنوك الأجنبية لمفهوم الجودة الشاملة جاءت مرتفعة على عكس البنوك الوطنية التي كانت لها درجة تطبيق متوسطة، ويرجع ذلك ربما لمدى إدراك إدارة البنوك الأجنبية بأهمية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، فهي تضع الجودة الشاملة هدفا لها وضمن رؤيتها، حيث تعمل على تسخير كل الإمكانيات المادية والبشرية، وتنمية المورد البشري وتعزيز العمل الجماعي ومتابعة عمليات التحسين المستمر والتطوير للخدمات التي تقدمها.

في حين أنّ البنوك الوطنية حتى وإن كان لديها إدراك بأهمية تطبيق الجودة الشاملة إلا أنّه يبقى هناك تقصيرا اتجاه تبني هذا المفهوم.

### ثانيا: الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول أداء العاملين

بعد القيام بتحليل نتائج إجابات المبحوثين وتشخيص مستوى أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والأجنبية سنقوم بتحليل الفروقات الموجودة بين البنوك الوطنية والأجنبية فيما يتعلق بالأداء، وبالتالي الإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية.

ومن أجل الوصول إلى الفروقات بين البنوك الوطنية والأجنبية في أداء العاملين، سيتم استخدام إختبار *T-Test* لعينتين مستقلتين.

- **إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** من خلال إختبار هذه الفرضية سيتم التعرف على الفرق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول المتغير التابع (أداء العاملين):

**الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

الجدول رقم (4-32): الفروق بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول أداء العاملين

| مستوى<br>الدلالة<br>sig | قيمة<br><i>T-Test</i> | بنوك أجنبية (40)     |                    | بنوك وطنية (90)      |                    | العبارات الخاصة بالأداء                                       |
|-------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|---|
|                         |                       | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي |   |
| .0242                   | 1.176                 | .0336                | 3.98               | .0536                | 4.07               | أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.           |
| 0.395                   | 0.853-                | 0.601                | 3.84               | .0862                | 3.72               | أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.        |
| 0.423                   | .0804                 | .0532                | 3.89               | .0529                | 3.97               | لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة والحرجة.      |
| 0.686                   | 0.405                 | .0714                | 3.89               | .0770                | 3.94               | لدي القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.                     |
| .0026                   | 2.254                 | .0471                | 3.78               | .0609                | 4.01               | أتميز بالتفاني والجدية على تحمل المسؤولية.                    |
| .0001                   | 3.384                 | .0330                | 3.93               | .0517                | 4.19               | أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد. |

الفصل الرابع: دراسة مقارنة لمدى تأثير الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية بولاية سكيكدة

|       |        |       |       |       |       |   |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|---|
| 0.324 | 0.991  | .0417 | 3.91  | .0609 | 4.01  | يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.                                      |
| .0931 | 0.086- | .0583 | 4.02  | .0757 | 4.01  | تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بعملية.   |
| .0023 | 2.294  | .0477 | 3.67  | .0630 | 3.91  | نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملية في البنك.   |
| .0003 | 2.976  | .0468 | 3.69  | .0560 | 3.98  | لا يختلف أدائي في البنك كثيرا عن المعايير الموضوعية.  |
| .0048 | 1.742  | .0487 | 3.89  | .0640 | 4.08  | أحرص على تحسين وتطوير أدائي باستمرار.   |
| 0.227 | 1.213  | .0645 | 3.64  | .0939 | 3.83  | أشعر بالرضا عن عملي.  |
| 0.361 | 0.917- | .0917 | 3.42  | 1.137 | 3.26  | يتوفر لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي  |
| 0.571 | 0.569  | .0893 | 3,56  | .0996 | 3.66  | أؤدي عملي في البنك دون الحاجة إلى المتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المشرفين.              |
| 0.496 | 0.683  | 0.812 | 3.58  | 1.054 | 3,70  | أعتقد أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في البنك   |
| .0001 | 3.345- | .0769 | 3.33  | 1.051 | 2.80  | كل ظروف العمل بالبنك محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.  |
| 0.668 | 0.430- | .0599 | 3.78  | .0887 | 3.72  | أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة. |
| .0744 | 0.327  | .0369 | 4.00  | .0814 | 4.03  | أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق.   |
| .0003 | 3.033  | .0424 | 3.84  | .0591 | 4.14  | أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني.                           |
| 0.295 | 1.052- | .0252 | 3.93  | .0718 | 3.84  | إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي يساعدني على الرفع من أدائي.          |
| .0000 | 4.234- | .0650 | 3.18  | .0947 | 2.59  | تتاح لي الفرصة لاختيار المهام والأعمال التي أرغب بأدائها                                    |
| .0037 | 2.108- | .0546 | 3.56  | .0983 | 3.28  | يعرف رئيسي المباشر في البنك المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عملي.                            |
| .0000 | 6.621- | .0735 | 3.22  | 1.077 | 2.18  | يتم محاسبة أصحاب الأداء المتدني.  |
| .0653 | 0.450- | .0259 | 3.718 | .0350 | 3.692 | أداء العاملين   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

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

رغم الإتفاق العام الذي ظهر لدى مبحوثي البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حول مستوى أداء العاملين، إلا أن إختلاف المستوى بالنسبة لهما وفقا للسلم المتبع في الدراسة جعلنا ننحو منحى آخر

وهو دراسة كل فقرة من فقرات هذا البعد لمعرفة مواضع مستويات التشابه والإختلاف في هذا الأداء بين القطاعين بكل دقة، وقد جاءت النتائج وفق ما هو موضح في الجدول أعلاه والتي تبرز (09) فقرات من بين (23) فقرة أظهرت فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء منها ما كان لصالح البنوك الأجنبية ومنها ما كان لصالح البنوك الوطنية، وهذه الفقرات هي ( 5، 6، 9، 10، 11، 16، 19، 21، 22، 23) فظهرت عندها قيمة t دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة (0.026، 0.001، 0.023، 0.003، 0.048، 0.001، 0.003، 0.000، 0.037، 0.000) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، مع ملاحظة أن الفقرة الحادية عشر ظهر الفرق الموجود فيها بمعنوية ضعيفة جداً (0.048).

وفي الفقرة الخامسة كان هناك فرق في المتوسطات مقدراً بـ (0.23) وهو لصالح البنوك الوطنية ولكن رغم ذلك الفرق فإنّ المبحوثين في كلا القطاعين أجمعوا على أنّهم يميّزون بالتفاني والجدية على تحمل المسؤولية.

نفس الشيء بالنسبة للفقرة السادسة حيث كان هناك فرق في المتوسطات قدر بـ (0.26) وهو كذلك لصالح البنوك الوطنية ولكن رغم ذلك الفرق فإنّ المبحوثين في كلا القطاعين يبذلون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد، وفي الفقرة التاسعة والعاشر والحادية عشر رغم وجود فروق معنوية بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية حيث كانت تلك الفروق لصالح البنوك الوطنية إلا أنّ المبحوثين في كلا القطاعين نادراً ما يرتكبون الأخطاء أثناء أدائهم لعملهم في البنك كما أنّ أدائهم لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية ويحرصون على تحسينه وتطويره باستمرار.

أمّا في الفقرة السادسة عشر فكان هناك فرق في المتوسطات قدر بـ (0.53) ولكن لصالح البنوك الأجنبية حيث أفراد العينة يوافقون ويرون أنّ كل ظروف العمل بالبنك محفزة ومساعدة على الأداء الجيد، بينما في البنوك الوطنية لم تكن كذلك والتزم العاملون بالحياد.

في الفقرة التاسعة عشر كان هناك أيضاً فرق في المتوسطات حيث قدر بـ (0.3) وهو لصالح البنوك الوطنية لكن رغم هذا التباين إلا أنّ المبحوثين في كلا القطاعين أجمعوا على أنّهم يعملون دائماً على مناقشة قضايا العمل مع زملائهم ومن هم أكثر خبرة منهم.

أمّا الفقرتين الواحدة والعشرون والثانية والعشرون والثالثة والعشرون فكان هناك فرق لصالح البنوك الأجنبية قدر بـ (0.59، 0.28، 1.04) على الترتيب.

## المطلب الثاني: تحليل الفروق حول متغير الأداء في القطاع البنكي لولاية سكيكدة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحليل الفروقات الإحصائية حول مستوى أداء العاملين والتي تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة في كل من البنوك الوطنية والأجنبية.

### أولاً: تحليل الفروق حول مستويات أداء العاملين في البنوك الوطنية لولاية سكيكدة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات أداء العاملين في البنوك الوطنية والتي تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)". وهي مقسمة إلى خمس فرضيات فرعية سيتم اختبار كل فرضية على حده.

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الجنس.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الجنس.  
لإختبار هذه الفرضية سنستخدم اختبار T-test لعينتين مستقلتين.

الجدول رقم(4-33): نتائج اختبار T لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير أداء العاملين في البنوك

#### الوطنية تعزى إلى متغير الجنس

| النتيجة              | مستوى الدلالة | قيمة T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |               |
|----------------------|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------|---------------|
| قبول الفرضية العدمية | 0.164         | -1.404 | 0.0353            | 3.64            | 49    | ذكر   | أداء العاملين |
|                      |               |        | 0.0342            | 3.75            | 41    | أنثى  |               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكور والإناث حيث بلغت قيمة t (-1.404) وكانت قيمة مستوى الدلالة

(0.164) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس على مستوى أداء المبحوثين في البنوك الوطنية، وبالتالي قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الجنس، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الجنس، أي أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر المبحوثين حسب جنسهم فيما يتعلق بإدراكهم لمستوى أداءهم في البنوك الوطنية.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير السن.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير السن.

لإختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-34): نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في

### البنوك الوطنية تعزى إلى متغير السن

| النتيجة             | مستوى الدلالة sig | قيمة F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر         |               |
|---------------------|-------------------|--------|----------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| رفض الفرضية العدمية | .0000             | 8.248  | .0815                | 3            | 2.444          | بين المجموعات  | أداء العاملين |
|                     |                   |        | .0099                | 86           | 8.495          | داخل المجموعات |               |
|                     |                   |        |                      | 89           | 10.938         | الكلية         |               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتبين لنا من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير السن حيث بلغت قيمة F (8.248) ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير السن، وقبول الفرضية البديلة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير السن، وهذا يعني أنه يوجد تأثير للسن على مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية.

ويمكن توضيح اتجاه الفروق الدالة إحصائياً لمستوى الأداء تعزى إلى متغير السن من خلال

اختبار LSD فيما يلي :

الجدول رقم (4-35): تحليل نتائج اختبار LSD لاتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين

تعزى إلى متغير السن

| المتغير       | السن 1 | السن 1         | متوسط الفروق          | مستوى الدلالة |
|---------------|--------|----------------|-----------------------|---------------|
| أداء العاملين | 35-25  | 45-35          | .032224 <sup>*</sup>  | .0000         |
|               | 45-35  | أكثر من 45 سنة | .035522 <sup>-*</sup> | .0000         |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من الجدول أعلاه:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول مستوى أداءهم في البنوك الوطنية بين الفئة العمرية 35-25 سنة والفئة العمرية 45-35 سنة، هذه الفروقات جاءت لصالح الفئة العمرية 35-25 سنة وهذا يعني أنّ درجة إدراك مستوى الأداء كانت مرتفعة بالنسبة لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية 35-25 سنة أكثر من الفئة العمرية 45-35 سنة.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول مستوى أداءهم في البنوك الوطنية بين كل من الفئة العمرية 45-35 سنة والفئة العمرية أكثر من 45 سنة، هذه الفروقات جاءت لصالح الفئة العمرية أكثر من 45 سنة وهذا يعني أنّ درجة إدراك مستوى الأداء كانت مرتفعة بالنسبة لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية التي تفوق 45 سنة أكثر من الفئة العمرية 35-45 سنة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الخبرة".

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الخبرة.

لإختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما يوضحها

الجدول التالي:

الجدول رقم (4-36): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء

العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى متغير الخبرة

| النتيجة              | مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر         |               |
|----------------------|---------------|--------|----------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| قبول الفرضية العدمية | .0176         | 1.687  | .0203                | 3            | .0608          | بين المجموعات  | أداء العاملين |
|                      |               |        | .0120                | 86           | 10.330         | داخل المجموعات |               |
|                      |               |        |                      | 89           | 10.938         | الكلية         |               |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة في مستوى أدائهم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.176) وهي أكبر من (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية على أداء العاملين في البنوك الوطنية، ومنه قبول الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الخبرة، ورفض الفرضية البديلة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الخبرة، أي أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الباحثين حسب عدد سنوات خبراتهم المهنية فيما يتعلق بإدراكهم لمستوى أداءهم في البنوك الوطنية الجزائرية.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-37): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء

العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

| النتيجة      | مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر         |               |
|--------------|---------------|--------|----------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| قبول الفرضية | .0759         | .0522  | .0066                | 5            | .0330          | بين المجموعات  | أداء العاملين |
| العدمية      |               |        | .0126                | 84           | 10.609         | داخل المجموعات |               |
|              |               |        |                      | 89           | 10.938         | الكلية         |               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مستوى أدائهم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة  $(0.759)$  وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب  $(0.05)$  مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في البنوك الوطنية، ومنه قبول الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ورفض الفرضية البديلة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الباحثين حسب مستواهم التعليمي فيما يتعلق بإدراكهم لمستوى أداءهم في البنوك الوطنية الجزائرية.

### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء

العاملين في البنوك الوطنية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي

| النتيجة              | مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر         |               |
|----------------------|---------------|--------|----------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| قبول الفرضية العدمية | .0080         | 2.165  | .0253                | 4            | 1.011          | بين المجموعات  | أداء العاملين |
|                      |               |        | .0117                | 85           | 9.927          | داخل المجموعات |               |
|                      |               |        |                      | 89           | 10.938         | الكلية         |               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في مستوى أدائهم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة  $(0.080)$  وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب  $(0.05)$  مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى الوظيفي على أداء العاملين في البنوك الوطنية، ومنه قبول الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ورفض الفرضية البديلة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، أي أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر المبحوثين حسب وظائفهم فيما يتعلق بإدراكهم لمستوى أداءهم في البنوك الوطنية الجزائرية.

ثانياً: تحليل الفروق حول مستويات أداء العاملين في البنوك الأجنبية لولاية سكيكدة

حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات أداء العاملين في البنوك الأجنبية والتي تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول أداء العاملة في البنوك الأجنبية تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)". وهي مقسمة إلى خمس فرضيات فرعية سيتم اختبار كل فرضية على حده.

## 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الجنس.

لإختبار هذه الفرضية نقوم باختبار T-test لعينتين مستقلتين.

الجدول رقم (4-39): نتائج اختبار T لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغير أداء العاملين في البنوك

الأجنبية تعزى إلى متغير الجنس

| النتيجة              | مستوى الدلالة | قيمة T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | الجنس         |
|----------------------|---------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------|---------------|
| قبول الفرضية العدمية | 0.318         | 1.011  | 0.024216          | 3.76            | 22    | ذكور  | أداء العاملين |
|                      |               |        | 0.0275            | 3.68            | 23    | إناث  |               |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير السن في مستوى أدائهم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.318) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس على أداء العاملين في البنوك الأجنبية، ومنه قبول الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الجنس، ورفض الفرضية البديلة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الجنس، أي أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر المبحوثين حسب جنسهم فيما يتعلق بإدراكهم لمستوى أداءهم في البنوك الأجنبية.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير السن.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير السن.

لإختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-40): نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في كل

من البنوك الأجنبية تعزى إلى متغير السن

| النتيجة      | مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر         |               |
|--------------|---------------|--------|----------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| قبول الفرضية | .0061         | 2.662  | .0162                | 3            | .0485          | بين المجموعات  | أداء العاملين |
| العدمية      |               |        | .0061                | 41           | 2.489          | داخل المجموعات |               |
|              |               |        |                      | 44           | 2.974          | الكلية         |               |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير السن في مستوى أدائهم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.061) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن على أداء العاملين في البنوك الأجنبية، ومنه قبول الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير السن، ورفض الفرضية البديلة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير السن، أي أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الباحثين في البنوك الأجنبية حسب سنهم فيما يتعلق بإدراكهم لمستوى أداءهم.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الخبرة.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الخبرة.

لإختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-41): نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين

في البنوك الأجنبية تعزى إلى متغير الخبرة

| النتيجة              | مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر         |               |
|----------------------|---------------|--------|----------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| قبول الفرضية العدمية | .0474         | .0851  | .0058                | 3            | .0174          | بين المجموعات  | أداء العاملين |
|                      |               |        | .0068                | 41           | 2.800          | داخل المجموعات |               |
|                      |               |        |                      | 44           | 2.974          | الكلي          |               |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة في مستوى أدائهم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.474) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية، ومنه قبول الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الخبرة، ورفض الفرضية البديلة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الخبرة، أي أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الباحثين حسب خبرتهم فيما يتعلق بإدراكهم لمستوى أداءهم في البنوك الأجنبية.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-42): نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في

البنوك الأجنبية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

| النتيجة             | مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر         |               |
|---------------------|---------------|--------|----------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| رفض الفرضية العدمية | .0027         | 3.082  | 0.168                | 4            | .0701          | بين المجموعات  | أداء العاملين |
|                     |               |        | .0058                | 40           | 2.273          | داخل المجموعات |               |
|                     |               |        |                      | 44           | 2.974          | الكلي          |               |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مستوى أدائهم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة  $(0.027)$  وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب  $(0.05)$  ما يشير إلى وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي على أداء العاملين في البنوك الأجنبية، ومنه رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وقبول الفرضية البديلة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي أنه يوجد اختلاف في وجهات نظر المبحوثين حسب مستواهم التعليمي فيما يتعلق بإدراكهم لمستوى أداءهم في البنوك الأجنبية.

ويمكن توضيح اتجاه الفروق الدالة إحصائيا لمستوى الأداء تعزى إلى متغير المستوى التعليمي من خلال اختبار LSD فيما يلي :

الجدول رقم (4-43): تحليل نتائج اختبار LSD لاتجاه الفروق في إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء العاملين

تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

| المتغير       | المستوى التعليمي 1 | المستوى التعليمي 2 | متوسط الفروق | مستوى الدلالة |
|---------------|--------------------|--------------------|--------------|---------------|
| أداء العاملين | ثانوي              | ماستر              | $-.050000$   | .0009         |
|               | ليسانس             | ماستر              | $-.038079$   | .0005         |
|               | ماستر              | أخرى               | $.043478^*$  | .0014         |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

يتضح من الجدول أعلاه:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول مستوى أداءهم في البنوك الأجنبية بين المستوى الثانوي ومستوى الماستر، هذه الفروقات جاءت لصالح مستوى الماستر وهذا يعني أنّ درجة إدراك مستوى الأداء كانت مرتفعة بالنسبة لأفراد العينة الذين لديهم مستوى الماستر أكثر من الذين لديهم مستوى الثانوي.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات العاملين حول مستوى أداءهم في البنوك الأجنبية بين المستوى ليسانس ومستوى الماستر، هذه الفروقات جاءت لصالح مستوى الماستر وهذا يعني أنّ درجة إدراك مستوى الأداء كانت مرتفعة بالنسبة لأفراد العينة الذين لديهم مستوى الماستر أكثر من الذين لديهم مستوى الليسانس.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول مستوى أداءهم في البنوك الأجنبية بين مستوى الماستر والمستويات الأخرى غير المذكورة، هذه الفروقات جاءت لصالح مستوى الماستر وهذا يعني أنّ درجة إدراك مستوى الأداء كانت مرتفعة بالنسبة لأفراد العينة الذين لديهم مستوى الماستر أكثر من الذين لديهم مستويات أخرى.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات العاملين حول أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.  
لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-44): نتائج اختبار التباين الأحادي لدالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في

#### البنوك الأجنبية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي

| النتيجة             | مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر         |               |
|---------------------|---------------|--------|----------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| رفض الفرضية العدمية | 0.0344        | 1.157  | .0077                | 4            | .0308          | بين المجموعات  | أداء العاملين |
|                     |               |        | .0067                | 40           | 2.666          | داخل المجموعات |               |
|                     |               |        |                      | 44           | 2.974          | الكلية         |               |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في مستوى أدائهم حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.344) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى الوظيفي على أداء العاملين في البنوك الأجنبية، ومنه قبول الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ورفض الفرضية البديلة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، أي أنه لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الباحثين حسب مستواهم الوظيفي فيما يتعلق بإدراكهم لمستوى أداءهم في البنوك الأجنبية.

## المبحث الرابع: مقارنة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك

### الوطنية والبنوك الأجنبية لولاية سكيكدة

بعد القيام في المباحث السابقة بتحليل استجابات وآراء العاملين في البنوك حول مستويات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وكذلك مستوى أداءهم، سيتم العمل في هذا المبحث إختبار أثر تطبيق الجودة الشاملة وأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملة، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة، والقدرة التفسيرية للنموذج مع بناء نموذج رياضي للتعرف بأداء العاملين للقطاع البنكي الوطني والأجنبي، كما سيتم مقارنة النتائج المتحصلة عليها وأخيرا إختبار الفروقات الإحصائية بين نموذجي الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

### المطلب الأول: قياس وتحليل أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في

#### البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة

أولاً: قياس وتحليل أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة

تناول هذا الجزء إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة". بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

#### 1. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.  
الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-45): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                 |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-----------------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | القوة التفسيرية |
| أداء العاملين  | الانحدار                        | 1.043          | 1            | 1.043          | 9.271  | 0.003         | 0.309            | .0095                        | .0085           |
|                | البواقي                         | 9.896          | 88           | .0112          |        |               |                  |                              |                 |
|                | الكلية                          | 10.938         | 89           |                |        |               |                  |                              |                 |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول رقم (4-52) أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين التزام ودعم الإدارة العليا كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.309) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
  - قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تبين أنها بلغت (0.095) ورغم أنها قيمة منخفضة نسبياً إلا أنها تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في التزام ودعم الإدارة العليا يفسر ما نسبته (9.5%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الوطنية.
  - نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ (9.271) ومستوى دلالتها (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض (0.05) وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أن نموذج الانحدار معنوي، مما يعني وجود قبول وصلاحية نموذج الدراسة للفرضية الفرعية الأولى والقدرة التفسيرية له بالرغم من أن هذه الأخيرة منخفضة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد.
- وعليه يتم رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الوطنية. وعليه سنقوم بتحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-46): تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الوطنية

| Sig.  | قيمة T | المعاملات غير المعلمية |                | المعاملات المعلمية | B      |
|-------|--------|------------------------|----------------|--------------------|--------|
|       |        | Bêta                   | الخطأ المعياري |                    |        |
| .0000 | 16.238 |                        | .0192          |                    | الثابت |
| .0003 | 3.045  | 0.309                  | .0049          |                    | الأداء |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (16.823) ومستوى الدلالة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائيا وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.

- قيمة B للفرضية الفرعية الأولى بلغ (0.149) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغيير بوحدة واحدة عند التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة يؤدي إلى التغيير في مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية بقيمة (0.149) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة؛

- قيمة T معنوية حيث بلغت (3.045) وبمستوى دلالة (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا لالتزام ودعم الإدارة العليا في تفسير مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية.

بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الوطنية كالتالي:

$$Y = 0.149 X1 + 3.118$$

أداء العاملين (البنوك الوطنية) = 0.149 التزام ودعم الإدارة العليا + 3.118

## 2. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-47): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |         |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | النتيجة |
| أداء العاملين  | الإنحدار                        | 1.415          | 1            | 1.415          | 13.075 | .0000         | .0360            | .0129                        | .0119                               | رفض     |
|                | البواقي                         | 9.523          | 88           | .0108          |        |               |                  |                              |                                     | الفرضية |
|                | الكلية                          | 10.938         | 89           |                |        |               |                  |                              |                                     | العدمية |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين التحسين المستمر للعمليات المصرفية كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.360) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
  - قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تبين أنها بلغت (0.129) ورغم أنها قيمة منخفضة نسبيا إلا أنها تعني أنّ المتغير المستقل والمتمثل في التحسين المستمر للعمليات المصرفية يفسر ما نسبته (12.9%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الوطنية.
  - كما نلاحظ أنّ قيمة F قدرت بـ (13.075) ومستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض (0.05) وبالتالي فهو دال إحصائيا أي أنّ نموذج الإنحدار معنوي، مما يعني وجود قبول وصلاحية نموذج الدراسة للفرضية الفرعية الثانية والقدرة التفسيرية له بالرغم من أنّ هذه الأخيرة منخفضة نسبيا وفقا لقيمة معامل التحديد.
- وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الوطنية
- وعليه سنقوم بتحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-48): تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين

في البنوك الوطنية

| Sig   | قيمة T | المعاملات غير المعلمية |                | المعاملات المعلمية | قيمة T |
|-------|--------|------------------------|----------------|--------------------|--------|
|       |        | B                      | الخطأ المعياري |                    |        |
| .0000 | 20.611 |                        | .0153          | الثابت             | 3.153  |
| .0000 | 3.616  | 0.360                  | .0044          | الأداء             | .0159  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (20.611) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائياً وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
- قيمة B للفرضية الفرعية الثانية بلغ (0.159) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغيير بوحدة واحدة عند التحسين المستمر للعمليات المصرفية يؤدي إلى التغيير في مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية بقيمة (0.159) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة؛

- قيمة T معنوية حيث بلغت (3.616) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، ما يؤكد ويثبت أن هناك دوراً وأثراً للتحسين المستمر في العمليات المصرفية في تفسير أداء العاملين في البنوك الوطنية.
- بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الوطنية كالتالي:

$$Y = 0.159 X1 + 3.153$$

أداء العاملين (البنوك الوطنية) = 0.159 التحسين المستمر للعمليات المصرفية + 3.153

### 3. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة:

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-49): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> |
| أداء العاملين  | الانحدار                        | 1.035          | 1            | 1.035          | 9.195  | .0003         | 0.308            | .0095                        | .0084                               |
|                | البواقي                         | 9.904          | 88           | .0113          |        |               |                  |                              |                                     |
|                | الكلية                          | 10.938         | 89           |                |        |               |                  |                              |                                     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين نظم المعلومات كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.308) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
  - قيمة R<sup>2</sup> تبين أنّها بلغت (0.095) ورغم أنّها قيمة منخفضة نسبياً إلا أنّها تعني أنّ المتغير المستقل والمتمثل في نظم المعلومات يفسر ما نسبته (9.5%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الوطنية.
  - نلاحظ أنّ قيمة F قدرت بـ (9.195) ومستوى دلالتها (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أنّ نموذج الانحدار معنوي، مما يعني وجود قبول و صلاحية نموذج الدراسة للفرضية الفرعية الثالثة والقدرة التفسيرية له بالرغم من أنّ هذه الأخيرة منخفضة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد.
- وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الوطنية.

وعليه سنقوم بتحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-50): تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الوطنية

| Sig   | قيمة T | المعاملات غير المعلمية |                | المعاملات المعلمية | B      |
|-------|--------|------------------------|----------------|--------------------|--------|
|       |        | Bêta                   | الخطأ المعياري |                    |        |
| .0000 | 17.135 |                        | .0184          |                    | الثابت |
| .0003 | 3.032  | .0308                  | .0051          | .0155              | الأداء |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (17.135) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائياً وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
- قيمة B للفرضية الفرعية الثالثة بلغ (0.155) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغيير بوحدة واحدة عند استعمال نظم المعلومات يؤدي إلى التغيير في مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية بقيمة (0.155) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة؛
- قيمة T معنوية حيث بلغت (3.032) ومستوى الدلالة (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، ما يؤكد ويثبت أن هناك دوراً وأثراً لنظم المعلومات في تفسير أداء العاملين في البنوك الوطنية.

بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الوطنية كالتالي:

$$Y = 0.155 X_1 + 3.146$$

أداء العاملين (البنوك الوطنية) = 0.155 نظم المعلومات + 3.146

#### 4. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-51): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له

| النتيجة             | القوة التفسيرية            |                     |                    | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار |        |                |              |                |          | المتغير التابع |
|---------------------|----------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------|----------------|
|                     | معامل التحديد المعدل $R^2$ | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط $R$ | مستوى الدلالة                   | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر   |                |
| رفض الفرضية العدمية | .0036                      | .0047               | 0.216              | .0041                           | 4.302  | .0510          | 1            | .0510          | الإنحدار | أداء العاملين  |
|                     |                            |                     |                    |                                 |        | .0119          | 88           | 10.429         | البواقي  |                |
|                     |                            |                     |                    |                                 |        |                | 89           | 10.938         | الكلية   |                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين تدريب العاملين كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.216) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
  - قيمة  $R^2$  تبين أنها بلغت (0.047) ورغم أنها قيمة منخفضة نسبيا إلا أنها تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في تدريب العاملين يفسر ما نسبته (4.7%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الوطنية.
  - كما نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ (4.302) ومستوى دلالتها (0.041) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائيا أي أن نموذج الإنحدار معنوي، مما يعني وجود قبول وصلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية الرابعة والقدرة التفسيرية له بالرغم من أن هذه الأخيرة منخفضة نسبيا وفقا لقيمة معامل التحديد.
- وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية.

وعليه سنقوم بتحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-52): تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية

| Sig   | قيمة T | المعاملات المعلمية |                | الثابت |
|-------|--------|--------------------|----------------|--------|
|       |        | Bêta               | الخطأ المعياري |        |
| .0000 | 23.744 |                    | .0143          | 3.405  |
| .0041 | 2.074  | .0216              | .0043          | .0090  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قَدّرت بـ (23.744) وأنّ مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائياً وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
  - قيمة B للفرضية الفرعية الرابعة بلغ (0.090) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أنّ التغيّر بوحدة واحدة عند تدريب العاملين يؤدي إلى التغيّر في مستوى أداءهم في البنوك الوطنية بقيمة (0.090) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة؛
  - بلغت قيمة T (2.07) حيث قَدّر مستوى الدلالة بـ (0.041) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، ما يؤكد ويثبت أنّ هناك دوراً وأثراً لتدريب العاملين في تفسير أداء العاملين في البنوك الوطنية وإن كان بمعنوية ضعيفة.
- بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر تدريب العاملين على أداءهم في البنوك الوطنية كالتالي:

$$Y = 0.09 X1 + 3.405$$

أداء العاملين (البنوك الوطنية) = 0.09 تدريب العاملين + 3.405

### 5. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة:

- الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.
- الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.
- لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-53): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له

| النتيجة             | القوة التفسيرية            |                     | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار |               |        |                |              |                | المتغير التابع |               |
|---------------------|----------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
|                     | معامل التحديد المعدل $R^2$ | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط $R$              | مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات |                | المصدر        |
| رفض الفرضية العدمية | .0196                      | .0205               | 0.453                           | .0000         | 22.706 | 2.243          | 1            | 2.243          | الإنحدار       | أداء العاملين |
|                     |                            |                     |                                 |               |        | .0099          | 88           | 8.695          | البواقي        |               |
|                     |                            |                     |                                 |               |        |                | 89           | 10.938         | الكلية         |               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين مشاركة العاملين كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.453) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
  - قيمة  $R^2$  تبين أنّها بلغت (0.205) ورغم أنّها قيمة منخفضة نسبيا إلا أنّها تعني أنّ المتغير المستقل والمتمثل في مشاركة العاملين يفسر ما نسبته (20.5%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الوطنية.
  - كما نلاحظ أنّ قيمة F قدرت بـ (22.706) ومستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض (0.05) وبالتالي فهو دال إحصائيا أي أنّ نموذج الإنحدار معنوي، مما يعني وجود قبول وصلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية الخامسة والقدرة التفسيرية له بالرغم من أنّ هذه الأخيرة منخفضة نسبيا وفقا لقيمة معامل التحديد.
- وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية.

وعليه سنقوم بتحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-54): تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية

| Sig   | قيمة T | المعاملات المعطية |                | الثابت |
|-------|--------|-------------------|----------------|--------|
|       |        | Bêta              | الخطأ المعياري |        |
| .0000 | 29.961 |                   | .0107          | 3.207  |
| .0000 | 4.765  | .0453             | .0036          | .0170  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (29.961) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.

- قيمة B للفرضية الفرعية الرابعة بلغ (0.170) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغيير بوحدة واحدة عند مشاركة العاملين يؤدي إلى التغيير في مستوى أداءهم في البنوك الوطنية بقيمة (0.170) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة.

- قيمة T معنوية حيث بلغت (4.765) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا لمشاركة العاملين في تفسير أداء العاملين في البنوك الوطنية.

بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية كالتالي:

$$Y = 0.170 X_1 + 3.207$$

أداء العاملين (البنوك الوطنية) = 0.170 مشاركة العاملين + 3.207

## 6. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الخامسة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-55): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

للفرضية الرئيسية الخامسة والقوة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار |                     |                    |               |        |                |              |                |        |          |
|----------------|---------------------------------|---------------------|--------------------|---------------|--------|----------------|--------------|----------------|--------|----------|
|                | القوة التفسيرية                 |                     |                    | مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر |          |
| النتيجة        | معامل التحديد المعدل $R^2$      | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط $R$ |               |        |                |              |                |        |          |
| أداء العاملين  | رفض الفرضية العدمية             | .0190               | .0199              | 0.447         | .0000  | 21.930         | 2.182        | 1              | 2.182  | الانحدار |
|                |                                 |                     |                    |               |        |                | .0100        | 88             | 8.756  | البواقي  |
|                |                                 |                     |                    |               |        |                |              | 89             | 10.938 | الكلية   |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين تحفيز العاملين كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.447) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
  - قيمة  $R^2$  تبين أنها بلغت (0.199) ورغم أنها قيمة منخفضة نسبيا إلا أنها تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في تحفيز العاملين يفسر ما نسبته (19.9%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الوطنية.
  - كما نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ (21.930) ومستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائيا أي أن نموذج الانحدار معنوي، مما يعني وجود قبول و صلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية السادسة والقدرة التفسيرية له بالرغم من أن هذه الأخيرة منخفضة نسبيا وفقا لقيمة معامل التحديد.
- وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية. وعليه سنقوم بتحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-56): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية

| Sig   | قيمة T | المعاملات المعلمية |                | الثابت |
|-------|--------|--------------------|----------------|--------|
|       |        | Bêta               | الخطأ المعياري |        |
| .0000 | 35.534 |                    | .0093          | 3.288  |
| .0000 | 4.683  | .0447              | .0034          | .0159  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (35.534) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
- قيمة B للفرضية الفرعية الرابعة بلغ (0.159) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغير بوحدة واحدة عند تحفيز العاملين يؤدي إلى التغير في مستوى أداءهم في البنوك الوطنية بقيمة (0.159) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة.
- قيمة T معنوية حيث بلغت (4.683) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) ما يؤكد ويثبت أنه يوجد دورا وأثرا لتحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الوطنية كالتالي:

$$Y = 0.159 X1 + 3.288$$

$$\text{أداء العاملين (البنوك الوطنية)} = 0.159 \text{ تحفيز العاملين} + 3.288$$

#### 7. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الخامسة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-57): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة

للفرضية الرئيسية الخامسة والقدرة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |                     |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | النتيجة             |
| أداء العاملين  | الانحدار                        | 1.470          | 1            | 1.470          | 13.666 | .0000         | 0.367            | .0134                        | .0125                               | رفض الفرضية العدمية |
|                | البواقي                         | 9.468          | 88           | .0108          |        |               |                  |                              |                                     |                     |
|                | الكلية                          | 10.938         | 89           |                |        |               |                  |                              |                                     |                     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين التركيز على العملاء كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.367) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
  - بحساب قيمة R<sup>2</sup> تبين أنّها بلغت (0.134) ورغم أنّها قيمة منخفضة نسبياً إلا أنّها تعني أنّ المتغير المستقل والمتمثل في التركيز على العملاء يفسر ما نسبته (13.4%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الوطنية.
  - كما نلاحظ أنّ قيمة F قدرت بـ (13.666) ومستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أنّ نموذج الانحدار معنوي، مما يعني وجود قبول وصلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية السابعة والقدرة التفسيرية له بالرغم من أنّ هذه الأخيرة منخفضة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد.
- وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الوطنية.

وعليه سنعمد إلى تحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-58): تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك

الوطنية

| Sig   | قيمة T | المعاملات المعلمية |                | الثابت |
|-------|--------|--------------------|----------------|--------|
|       |        | Bêta               | الخطأ المعياري |        |
| .0000 | 23.996 |                    | .0134          | 3.214  |
| .0000 | 3.697  | .0367              | .0039          | .0144  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS2

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قَدّرت بـ (23.996) وأنّ مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائيا وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
  - قيمة B للفرضية الفرعية الرابعة بلغ (0.144) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أنّ التغيّر بوحدة واحدة عند التركيز على العملاء يؤدي إلى التغيّر في مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية بقيمة (0.144) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة.
  - قيمة T معنوية حيث بلغت (4.697) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) ما يؤكد ويثبت أنّ هناك دورا وأثرا للتركيز على العملاء في تفسير أداء العاملين في البنوك الوطنية.
- بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الوطنية كالتالي:

$$Y = 0.144 X1 + 3.214$$

أداء العاملين (البنوك الوطنية) = 0.144 التركيز على العملاء + 3.214

### 8. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

**الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-59): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

والقدرة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> |
| أداء العاملين  | الإنحدار                        | 2.145          | 1            | 2.145          | 21.468 | .0000         | 0.443            | .0196                        | .0187                               |
|                | البواقي                         | 8.793          | 88           | .0100          |        |               |                  |                              |                                     |
|                | الكلية                          | 10.938         | 89           |                |        |               |                  |                              |                                     |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.443) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
- بحساب قيمة R<sup>2</sup> تبين أنها بلغت (0.196) ورغم أنها قيمة منخفضة نسبيا إلا أنها تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في الجودة الشاملة يفسر ما نسبته (19.6%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغيري أثر أداء العاملين في البنوك الوطنية.
- كما أن قيمة F قدرت بـ (21.468) ومستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائيا أي أن نموذج الإنحدار معنوي، مما يعني وجود قبول و صلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الرئيسية السادسة والقدرة التفسيرية. وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية، ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا للجودة الشاملة في تفسير أداء العاملين في البنوك الوطنية.

وعليه سنقوم بتحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-60): تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية

| Sig   | قيمة T | المعاملات المعلمية |                | الثابت |
|-------|--------|--------------------|----------------|--------|
|       |        | Bêta               | الخطأ المعياري |        |
| .0000 | 17.575 |                    | .0167          | 2.934  |
| .0000 | 4.633  | .0443              | .0051          | .0234  |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS2

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (17.575) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائياً وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.

- قيمة B للفرضية الفرعية الرابعة بلغ (0.234) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغير بوحدة واحدة عند تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية بقيمة (0.234) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة؛

- قيمة T معنوية حيث بلغت (4.633) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) أي أنه يوجد أثر للجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية بولاية سكيكدة.

بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية كالتالي:

$$Y = 0.234 X1 + 2.934$$

أداء العاملين (البنوك الوطنية) = 0.234 الجودة الشاملة + 2.934

**ثانياً: قياس وتحليل أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك**

### **الأجنبية بولاية سكيكدة**

تناول هذا الجزء إختبار الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة". بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

#### **1. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية السادسة:**

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-61): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

للفرضية الرئيسية السادسة والقوة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |                     |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | النتيجة             |
| أداء العاملين  | الانحدار                        | .0708          | 1            | .0708          | 13.426 | .0001         | 0.488            | .0238                        | .0220                               | رفض الفرضية العدمية |
|                | البواقي                         | 2.266          | 43           | .0053          |        |               |                  |                              |                                     |                     |
|                | الكلية                          | 2.974          | 44           |                |        |               |                  |                              |                                     |                     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين دعم والتزام الإدارة العليا كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.488) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
- بحساب قيمة R<sup>2</sup> تبين أنها بلغت (0.238) وهي تعني أنّ المتغير المستقل والمتمثل في التزام ودعم الإدارة العليا يفسر ما نسبته (23.8%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
- كما نلاحظ أنّ قيمة F جاءت مرتفعة وقدرت بـ (13.426) ومستوى دلالتها (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أنّ نموذج الانحدار معنوي، مما يعني وجود قبول وصلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية الأولى والقدرة التفسيرية له.
- وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

وعليه سنقوم بتحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-62): تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين في البنوك

الأجنبية

| Sig   | قيمة T | المعاملات غير المعلمية |                | المعاملات المعلمية | قيمة T |
|-------|--------|------------------------|----------------|--------------------|--------|
|       |        | B                      | الخطأ المعياري |                    |        |
| .0000 | 6.892  | 2.432                  | .0353          | Bêta               |        |
| .0001 | 3.664  | .0347                  | .0095          | .0488              |        |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (6.892) وأن مستوى الدلالة قدر بـ (0.000) وأقل من مستوى الدلالة (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائيا وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
  - قيمة B للفرضية الفرعية الأولى بلغ (0.347) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغيير بوحدة واحدة عند التزام ودعم الإدارة العليا بالجودة الشاملة يؤدي إلى التغيير في مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية بقيمة (0.347) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة.
  - قيمة T معنوية حيث بلغت (3.664) ومستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا لالتزام ودعم الإدارة العليا في تفسير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
- بالتالي يمكن صياغة نموذج الإنحدار المقدر لأثر التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين كالتالي:

$$Y = 0.347 X1 + 2.432$$

أداء العاملين (البنوك الأجنبية) = 0.347 التزام ودعم الإدارة العليا + 2.432

## 2. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية السادسة:

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-63): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية السادسة والقوة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار |                  |               |               |        |                |              |                |          |
|----------------|---------------------------------|------------------|---------------|---------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------|
|                | القوة التفسيرية                 |                  |               | مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المصدر   |
| النتيجة        | معامل التحديد $R^2$             | معامل الارتباط R | مستوى الدلالة |               |        |                |              |                |          |
| أداء العاملين  | رفض الفرضية العدمية             | 0.0182           | 0.0201        | 0.448         | 10.793 | 0.0597         | 1            | 0.0597         | الانحدار |
|                |                                 |                  |               |               |        |                | 43           | 2.377          | اليواقي  |
|                |                                 |                  |               |               |        |                | 44           | 2.974          | الكلية   |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين التحسين المستمر للعمليات المصرفية كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.448) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
  - قيمة  $R^2$  تبين أنّها بلغت (0.201) ورغم أنّها قيمة منخفضة نسبياً إلا أنّها تعني أنّ المتغير المستقل والمتمثل في التحسين المستمر للعمليات المصرفية يفسر ما نسبته (20.1%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الوطنية.
  - كما نلاحظ أنّ قيمة F قدرت بـ (10.793) ومستوى دلالتها (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أنّ نموذج الانحدار معنوي، مما يعني وجود قبول و صلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية الثانية والقدرة التفسيرية له بالرغم من أنّ هذه الأخيرة منخفضة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد.
  - وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
- وعليه سنقوم بتحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-64): تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين

في البنوك الأجنبية

| Sig   | قيمة T | المعاملات غير المعلمية |                | المعاملات المعلمية | قيمة T |
|-------|--------|------------------------|----------------|--------------------|--------|
|       |        | B                      | الخطأ المعياري |                    |        |
| .0000 | 9.485  | 2.767                  | .0292          |                    | الثابت |
| .0002 | 3.285  | .0274                  | .0084          | .0448              | الأداء |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (9.485) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائيا وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
  - قيمة B للفرضية الفرعية الثانية بلغ (0.274) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغير بوحدة واحدة عند التحسين المستمر للعمليات المصرفية يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية بقيمة (0.274) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة.
  - قيمة T معنوية حيث بلغت (3.285) ومستوى دلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهذا ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا للتحسين المستمر في العمليات المصرفية في تفسير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
- بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين كالتالي:

$$Y = 0.274 X1 + 2.767$$

أداء العاملين (البنوك الأجنبية) = 0.274 التحسين المستمر للعمليات المصرفية + 2.767

### 3. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية السادسة:

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-65): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

للفرضية الرئيسية السادسة والقدرة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |         |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | النتيجة |
| أداء العاملين  | الإنحدار                        | 1.008          | 1            | 1.008          | 22.035 | .0000         | 0.582            | .0339                        | .0323                               | رفض     |
|                | البواقي                         | 1.966          | 43           | .0046          |        |               |                  |                              |                                     | الفرضية |
|                | الكلية                          | 2.974          | 44           |                |        |               |                  |                              |                                     | العدمية |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين نظم المعلومات كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.582) ومنه توجد علاقة ارتباط متوسطة وطردية.
- قيمة R<sup>2</sup> تبين أنها بلغت (0.339) وهي تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في نظم المعلومات يفسر ما نسبته (33.9%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
- كما نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ (22.035) ومستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائيا أي أن نموذج الإنحدار معنوي، مما يعني وجود قبول و صلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية الثالثة والقدرة التفسيرية له بالرغم من أن هذه الأخيرة منخفضة نسبيا وفقا لقيمة معامل التحديد.
- وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

وعليه سنقوم بتحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-66): تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الأجنبية

| Sig   | قيمة T | المعاملات غير المعلمية |                | المعاملات المعلمية | الثابت |
|-------|--------|------------------------|----------------|--------------------|--------|
|       |        | B                      | الخطأ المعياري |                    |        |
| .0000 | 9.003  | 2.450                  | .0272          |                    |        |
| .0000 | 4.694  | .0321                  | .0068          | .0582              |        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (9.003) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.

- قيمة B للفرضية الفرعية الثالثة بلغ (0.321) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغير بوحدة واحدة عند في استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية بقيمة (0.321) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة.

- قيمة T معنوية حيث بلغت (4.694) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا لنظم المعلومات في تفسير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر نظم المعلومات على أداء العاملين في البنوك الأجنبية كالتالي:

$$Y = 0.321 X1 + 2.450$$

أداء العاملين (البنوك الأجنبية) = 0.321 نظم المعلومات + 2.450

#### 4. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية السادسة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-67): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

للفرضية الرئيسية السادسة والقدرة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |         |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | النتيجة |
| أداء العاملين  | الإنحدار                        | .0722          | 1            | .0722          | 13.789 | .0001         | 0.493            | .0243                        | .0225                               | رفض     |
|                | البواقي                         | 2.252          | 43           | .0052          |        |               |                  |                              |                                     | الفرضية |
|                | الكلية                          | 2.974          | 44           |                |        |               |                  |                              |                                     | العدمية |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين تدريب العاملين كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.493) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
- قيمة R<sup>2</sup> تبين أنها بلغت (0.243) وهي تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في تدريب العاملين يفسر ما نسبته (24.3%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

كما نلاحظ أن قيمة F جاءت مرتفعة وقدرت بـ (13.789) ومستوى دلالتها (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أن نموذج الإنحدار معنوي، مما يعني وجود قبول وصلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية الرابعة والقدرة التفسيرية له.

وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

وعليه سنعمد إلى تحديد معادلة الإنحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-68): تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية

| Sig.  | قيمة T | المعاملات غير المعلمية |                | المعاملات المعلمية |
|-------|--------|------------------------|----------------|--------------------|
|       |        | B                      | الخطأ المعياري |                    |
| .0000 | 14.462 | 2.967                  | .0205          | الثابت             |
| .0001 | 3.713  | .0207                  | .0056          | الأداء             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (14.462) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
  - قيمة B للفرضية الفرعية الرابعة بلغ (0.207) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغير بوحدة واحدة عند تدريب العاملين يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية بقيمة (0.207) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة.
  - قيمة T معنوية حيث بلغت (3.713) ومستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا لتدريب العاملين في تفسير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
- بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر تدريب العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية كالتالي:

$$Y = 0.207X_1 + 2.967$$

أداء العاملين (البنوك الأجنبية) = 0.207 تدريب العاملين + 2.967

#### 5. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية السادسة:

- الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.
- الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.
- لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-69): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

للفرضية الرئيسية السادسة والقدرة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |         |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | النتيجة |
| أداء العاملين  | الإنحدار                        | 1.244          | 1            | 1.244          | 30.937 | .0000         | 0.647            | .0418                        | .0405                               | رفض     |
|                | البواقي                         | 1.730          | 43           | .0040          |        |               |                  |                              |                                     | الفرضية |
|                | الكلية                          | 2.974          | 44           |                |        |               |                  |                              |                                     | العدمية |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين مشاركة العاملين كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.647) ومنه توجد علاقة ارتباط قوية وطردية.

- قيمة R<sup>2</sup> تبين أنها بلغت (0.418) وهي تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في مشاركة العاملين يفسر ما نسبته (14.8%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

- كما نلاحظ أن قيمة اختبار F جاءت مرتفعة وقدرت بـ (30.937) ومستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أن نموذج الإنحدار معنوي، مما يعني وجود قبول و صلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية الخامسة والقدرة التفسيرية له.

وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

وعليه سنعمد إلى تحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-70): تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية

| Sig.  | قيمة T | المعاملات المعنوية |                | الثابت |
|-------|--------|--------------------|----------------|--------|
|       |        | Bêta               | الخطأ المعياري |        |
| .0000 | 14.050 |                    | .0190          | 2.674  |
| .0000 | 5.562  | .0647              | .0053          | .0295  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (14.050) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.

- قيمة B للفرضية الفرعية الخامسة بلغ (0.295) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغير بوحدة واحدة عند مشاركة العاملين يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية بقيمة (0.295) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة؛

- قيمة T معنوية حيث بلغت (5.562) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا لمشاركة العاملين في تفسير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر مشاركة العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية كالتالي:

$$Y = 0.295X_1 + 2.674$$

أداء العاملين (البنوك الوطنية) = 0.295 مشاركة العاملين + 2.674

## 6. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية السادسة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط،

وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة سنقوم بتحليل التباين

للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-71): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

للفرضية الرئيسية السابعة والقدرة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |                     |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | النتيجة             |
| أداء العاملين  | الإنحدار                        | .0520          | 1            | .0520          | 9.120  | .0004         | 0.418            | .0175                        | .0156                               | رفض الفرضية العدمية |
|                | البواقي                         | 2.454          | 43           | .0057          |        |               |                  |                              |                                     |                     |
|                | الكلية                          | 2.974          | 44           |                |        |               |                  |                              |                                     |                     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين تحفيز العاملين كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.418) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
  - قيمة R<sup>2</sup> تبين أنها بلغت (0.175) ورغم أنها قيمة منخفضة نسبياً إلا أنها تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في تحفيز العاملين يفسر ما نسبته (17.5%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
  - كما نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ (9.120) ومستوى دلالتها (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أن نموذج الإنحدار معنوي، مما يعني وجود قبول و صلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية السادسة والقدرة التفسيرية له بالرغم من أن هذه الأخيرة منخفضة نسبياً وفقاً لقيمة معامل التحديد.
- وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

وعليه سنعمد إلى تحديد معادلة الإنحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-72): تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية

| Sig.  | قيمة T | المعاملات غير المعلمية |                | الثابت |
|-------|--------|------------------------|----------------|--------|
|       |        | B                      | الخطأ المعياري |        |
| .0000 | 12.471 |                        | .0241          | 3.000  |
| .0004 | 3.020  | .0418                  | .0072          | .0217  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (12.471) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
  - قيمة B للفرضية الفرعية السادسة بلغ (0.217) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغير بوحدة واحدة عند تحفيز العاملين يؤدي إلى التغير في مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية بقيمة (0.217) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة؛
  - قيمة T معنوية حيث بلغت (3.020) ومستوى دلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا لتحفيز العاملين في تفسير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
- بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر تحفيز العاملين على أداء العاملين في البنوك الأجنبية كالتالي:

$$Y = 0.217 X_1 + 3.000$$

أداء العاملين (البنوك الأجنبية) = 0.217 تحفيز العاملين + 3.000

#### 7. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية السادسة:

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.
- لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-73): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة  
للفرضية الرئيسية السادسة والقدرة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الانحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |                     |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | النتيجة             |
| أداء العاملين  | الانحدار                        | .0435          | 1            | .0435          | 7.363  | .0010         | 0.382            | .0146                        | .0126                               | رفض الفرضية العدمية |
|                | البواقي                         | 2.539          | 43           | .0059          |        |               |                  |                              |                                     |                     |
|                | الكلية                          | 2.974          | 44           |                |        |               |                  |                              |                                     |                     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين التركيز على العملاء كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.382) ومنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية.
- قيمة R<sup>2</sup> تبين أنها بلغت (0.146) ورغم أنها قيمة منخفضة نسبياً إلا أنها تعني أن المتغير المستقل والمتمثل في التركيز على العملاء يفسر ما نسبته (14.6%) من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
- كما نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ (7.363) ومستوى دلالتها (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أن نموذج الانحدار معنوي، مما يعني وجود قبول وصلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الفرعية السابعة والقدرة التفسيرية له. وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

وعليه سنعمد إلى تحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-74): تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك

الأجنبية

| Sig.  | قيمة T | المعاملات المعلمية |                  | الثابت |
|-------|--------|--------------------|------------------|--------|
|       |        | Bêta               | الخطأ المعياري B |        |
| .0000 | 13.740 |                    | .0227            | 3.112  |
| .0010 | 2.713  | .0382              | .0060            | .0163  |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS2

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (13.740) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
  - قيمة B للفرضية الفرعية السابعة بلغ (0.163) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغيير بوحدة واحدة عند التركيز على العملاء يؤدي إلى التغيير في مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية بقيمة (0.163) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة.
  - قيمة T معنوية حيث بلغت (2.713) ومستوى دلالة (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا للتركيز على العملاء في تفسير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
- بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر التركيز على العملاء على أداء العاملين في البنوك الأجنبية كالتالي:

$$Y = 0.163 X1 + 3.112$$

$$\text{أداء العاملين (البنوك الأجنبية)} = 0.163 \text{ التركيز على العملاء} + 3.112$$

#### 8. تقدير وتقييم نموذج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

**الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التاسعة سنقوم بتحليل التباين للانحدار وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-75): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة

والقدرة التفسيرية له

| المتغير التابع | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار |                |              |                |        |               |                  |                              |                                     |         |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------|
|                | المصدر                          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | النتيجة |
| أداء العاملين  | الإنحدار                        | 1.521          | 1            | 1.521          | 45.023 | .0000         | 0.715            | .0511                        | .0500                               | رفض     |
|                | البواقي                         | 1.453          | 43           | .0034          |        |               |                  |                              |                                     | الفرضية |
|                | الكلية                          | 2.974          | 44           |                |        |               |                  |                              |                                     | العدمية |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن:

- قيمة R والتي هي معامل الارتباط بين الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع قد بلغت (0.715) ومنه توجد علاقة ارتباط قوية وطرديّة.

- قيمة R<sup>2</sup> تبين أنها بلغت (0.511) وهي تعني أنّ المتغير المستقل والمتمثل في الجودة الشاملة يفسر ما نسبته 51.1% من التباين والتغيرات الحاصلة في متغير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

- نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ (45.023) ومستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فهو دال إحصائياً أي أنّ نموذج الإنحدار معنوي، مما يعني وجود قبول وصلاحية لنموذج الدراسة للفرضية الرئيسية السابعة والقدرة التفسيرية له.

وهذا ما يقتضي رفض الفرضية العدمية المفترضة لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة المفترضة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية.

وعليه سنعمد إلى تحديد معادلة الانحدار في ما يلي:

الجدول رقم (4-76): تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية

| Sig.  | قيمة T | المعاملات غير المعنوية |                | المعاملات المعنوية |        |
|-------|--------|------------------------|----------------|--------------------|--------|
|       |        | B                      | الخطأ المعياري |                    |        |
| .0000 | 6.268  | 1.800                  | .0287          |                    | الثابت |
| .0000 | 6.710  | .0530                  | .0079          | .0715              | الأداء |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS2

نلاحظ من الجدول أعلاه:

- قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ (6.268) وأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ومنه فهي قيمة دالة إحصائيا وبالتالي لا يمكن إهمال القيمة الثابتة.
  - قيمة B للفرضية الرئيسية الفرعية السابعة بلغ (0.530) والتي تعبر عن درجة التأثير، بمعنى أن التغيير بوحدة واحدة عند تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى التغيير في مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية بقيمة (0.530) وهي قيمة تشير إلى التأثير الإيجابي في العلاقة؛
  - قيمة T معنوية حيث بلغت (6.710) ومستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا للتركيز على العملاء في تفسير أداء العاملين في البنوك الأجنبية.
- بالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار المقدر لأثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية كالتالي:

$$Y = 0.530X1 + 1.800$$

أداء العاملين (البنوك الأجنبية) = 0.530 الجودة الشاملة + 1.800

## المطلب الثاني: المقارنة بين النتائج واختبار الإختلاف الهيكلي بين معادلتى الانحدار (للبنوك الوطنية والأجنبية)

بعد تقدير وبناء معادلة الانحدار لكل من البنوك الوطنية والأجنبية، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مقارنة النتائج المتحصل عليها سابقا، بالإضافة إلى اختبار الإختلاف الهيكلي بين معادلتى الانحدار.

### أولاً: المقارنة بين البنوك (الوطنية والأجنبية) حول أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين

من خلال إختبار الفرضيات المتعلقة بتحليل علاقة وأثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة في المطلبين السابقين، تم التوصل إلى النقاط التالية الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (4-77): مقارنة النتائج بين البنوك الوطنية والأجنبية حول أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين

| البنوك الأجنبية    | البنوك الوطنية | أداء العاملين                         | المتغيرات                         |
|--------------------|----------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 0.000              | 0.000          | صلاحية نموذج الإنحدار (مستوى دلالة F) | الجودة الشاملة                    |
| 0.715              | 0.443          | قوة الارتباط (R)                      |                                   |
| 0.511              | 0.196          | قوة التفسير (R-deux)                  |                                   |
| 0.001              | 0.003          | صلاحية نموذج الإنحدار (مستوى دلالة F) | التزام ودعم الإدارة العليا        |
| 0.488              | 0.309          | قوة الارتباط (R)                      |                                   |
| 0.238              | 0.095          | قوة التفسير (R-deux)                  |                                   |
| 0.002              | 0.000          | صلاحية نموذج الإنحدار (مستوى دلالة F) | التحسين المستمر للعمليات المصرفية |
| 0,448 <sup>b</sup> | 0.360          | قوة الارتباط (R)                      |                                   |
| 0.201              | 0.129          | قوة التفسير (R-deux)                  |                                   |
| 0.000              | 0.003          | صلاحية نموذج الإنحدار (مستوى دلالة F) | نظم المعلومات                     |
| ,582 <sup>b</sup>  | 0.308          | قوة الارتباط (R)                      |                                   |
| 0.339              | 0.095          | قوة التفسير (R-deux)                  |                                   |
| 0.001              | 0.041          | صلاحية نموذج الإنحدار (مستوى دلالة F) | تدريب العاملين                    |
| 0.493              | 0.216          | قوة الارتباط (R)                      |                                   |
| 0.243              | 0.047          | قوة التفسير (R-deux)                  |                                   |
| 0.000              | 0.000          | صلاحية نموذج الإنحدار (مستوى دلالة F) | مشاركة العاملين                   |
| 0.647              | 0.453          | قوة الارتباط (R)                      |                                   |
| 0.418              | 0.205          | قوة التفسير (R-deux)                  |                                   |
| 0.004              | 0.000          | صلاحية نموذج الإنحدار (مستوى دلالة F) | تحفيز العاملين                    |
| 0.418              | 0.447          | قوة الارتباط (R)                      |                                   |
| 0.175              | 0.199          | قوة التفسير (R-deux)                  |                                   |
| 0.010              | 0.000          | صلاحية نموذج الإنحدار (مستوى دلالة F) | التركيز على العملاء               |
| 0.382              | 0.367          | قوة الارتباط (R)                      |                                   |
| 0.146              | ,134           | قوة التفسير (R-deux)                  |                                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

من الجدول أعلاه ومن خلال النتائج المتحصل عليها يتبين أنّ هناك فروقات في الارتباط وقوة التفسير بين كل من متغيري الدراسة (الجودة الشاملة وأداء العاملين) بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية.

فعلی الرغم من أنّ كلا النموذجين مفسرين وبدلالة إحصائية معنوية أقل من (0.05)، إلا أنّ البنوك الأجنبية أفضل منها علاقة إرتباطية وتفسيرا بين المتغيرين من البنوك الوطنية.

- فمن خلال معامل الارتباط: فبالرغم من وجود علاقة ارتباط طردية بين الجودة الشاملة وأداء العاملين وذلك بالنسبة للبنوك الوطنية وأيضا الأجنبية إلا أنّ هناك اختلاف من حيث قوة

الارتباط بين المتغيرين ففي البنوك الأجنبية بلغت (0.715) وهي أحسن من علاقة الارتباط بالنسبة للبنوك الوطنية التي بلغت (0.443) فهي تعد علاقة ارتباط متوسطة.

- من خلال معامل التحديد (قوة التفسير): فإن تطبيق أبعاد الجودة الشاملة يفسر ما قيمته (51.1%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (19.6%).

ويمكن أن نعزز ونثمن هذا بمختلف علاقات الارتباط والقوة التفسيرية التي ظهرت بين أبعاد الجودة الشاملة منفصلة وأداء العاملين لهذه البنوك، فالبرغم من كونها متوافرة مع كافة الأبعاد دون إستثناء في كل من القطاعين إلا أن هناك اختلاف بينها من حيث قوة الارتباط وقدرة التفسير.

وسنقوم فيما يلي بالمقارنة بين نتائج البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية فيما يتعلق بتأثير كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة وأداء العاملين:

### 1. المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين:

- من خلال معامل الارتباط: فالبرغم من وجود علاقة ارتباط طردية بين التزام ودعم الإدارة العليا وأداء العاملين وذلك بالنسبة للبنوك الوطنية وأيضاً الأجنبية إلا أن هناك اختلاف من حيث قوة الارتباط بين المتغيرين ففي البنوك الأجنبية بلغت (0.488) وهي أحسن من علاقة الارتباط بالنسبة للبنوك الوطنية حيث بلغت (0.309) فهي تعد علاقة ارتباط ضعيفة.

- من خلال معامل التحديد (قوة التفسير): فإن التزام ودعم الإدارة العليا يفسر ما قيمته (23.8%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (9.5%).

وهذا يعني أنه كلما زادت القيادة والرؤية السليمة لدى إدارات البنوك الأجنبية بولاية سكيكدة يزداد مستوى الأداء البشري بشكل كبير، وربما ذلك راجع إلى شعور العاملين بالبنوك الأجنبية بوجود خطة استراتيجية واضحة من قبل الإدارة لتطبيق الجودة الشاملة بكافة مستلزماتها، وشعور العاملين بأهميتها ودورها الفعّال في تحسين أداءهم.

في حين إدارة البنوك الوطنية وحتى وإن كان هناك التزام من جهتها نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فإنه ربما التزامها غير ظاهر للعيان وغير واضح للعاملين في جميع مستويات الإدارة.

## 2. المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين:

- من خلال معامل الارتباط: فبالرغم من وجود علاقة ارتباط طردية بين التحسين المستمر للعمليات المصرفية وأداء العاملين وذلك بالنسبة للبنوك الوطنية وأيضاً الأجنبية إلا أنّ هناك اختلاف من حيث قوة الارتباط بين المتغيرين ففي البنوك الأجنبية بلغت (0.448) وهي أحسن من علاقة الارتباط بالنسبة للبنوك الوطنية حيث بلغت (0.360).

- من خلال معامل التحديد (القوة التفسيرية): فإنّ التحسين المستمر للعمليات المصرفية يفسر ما قيمته (20.1%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (12.9%).

وذلك راجع ربما إلى أنّ إدارة البنوك الأجنبية تولي اهتماماً كبيراً بعمليات التحسين المستمر لخدماتها وأداء موظفيها وتطويره للحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق المصرفي مما يساهم في زيادة الثقة بين الإدارة والعاملين بما ينعكس على العاملين ويؤدي لتحسين أدائهم الوظيفي، فالتحسينات المستمرة تؤدي إلى التفوق في الأداء وتقليل الأخطاء في العمليات.

## 3. المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير نظم المعلومات على أداء العاملين:

- من خلال معامل الارتباط: فبالرغم من وجود علاقة ارتباط طردية بين نظم المعلومات المصرفية وأداء العاملين وذلك بالنسبة للبنوك الوطنية وأيضاً الأجنبية إلا أنّ هناك اختلاف من حيث قوة الارتباط بين المتغيرين في البنوك الأجنبية بلغت (0.582) وهي أقوى وأحسن من علاقة الارتباط بالنسبة للبنوك الوطنية حيث بلغت (0.308) حيث تعد علاقة ارتباط ضعيفة.

- من خلال معامل التحديد (قوة التفسير): فإنّ نظم المعلومات يفسر ما قيمته (33.9%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (9.5%).

فالعاملين في البنوك الأجنبية لديهم رؤية واضحة حول أنّ نظم المعلومات تساعد على تداول المعلومات بين العاملين في البنك بسرعة وسلاسة وهذا ما يضمن اتخاذ قرارات صحيحة تنعكس على الروح المعنوية للعاملين بالإيجاب وتزيد من ثقتهم بنفسهم مما يؤدي إلى أداء متميز.

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

#### 4. المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير تدريب العاملين على أداءهم:

- من خلال معامل الارتباط: فبرغم من وجود علاقة ارتباط طردية بين تدريب العاملين وأداءهم وذلك بالنسبة للبنوك الوطنية وأيضاً الأجنبية إلا أنّ هناك اختلاف من حيث قوة الارتباط بين المتغيرين ففي البنوك الأجنبية بلغت (0.493) وهي أحسن من علاقة الارتباط بالنسبة للبنوك الوطنية حيث بلغت (0.216) حيث تعد علاقة ارتباط ضعيفة.

- من خلال معامل التحديد (قوة التفسير): تدريب العاملين يفسر ما قيمته (24.3%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (4.7%).

التحسين المستمر لكفاءات العاملين في البنوك الأجنبية انعكس بشكل إيجابي على أدائهم، وذلك من خلال تدريبهم المستمر، في حين العاملين في البنوك الوطنية حتى وإن كانت هناك دورات وبرامج تدريبية مقدمة من قبل البنك فلا يستفاد منها فقد تكون الدورة أعلى أو أدنى من مستوى المتدرب، أو أنّ تكون الدورة ليست مبنية على احتياجات المتدربين.

#### 5. المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير مشاركة العاملين على أداءهم:

- من خلال معامل الارتباط: فبرغم من وجود علاقة ارتباط طردية بين مشاركة العاملين وأداءهم وذلك بالنسبة للبنوك الوطنية وأيضاً الأجنبية إلا أنّ هناك اختلاف من حيث قوة الارتباط بين المتغيرين ففي البنوك الأجنبية بلغت (0.647) وهي أحسن أقوى من علاقة الارتباط بالنسبة للبنوك الوطنية حيث بلغت (0.453) حيث تعد علاقة ارتباط ضعيفة.

- من خلال معامل التحديد (قوة التفسير): مشاركة العاملين يفسر ما قيمته (41.8%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (20.5%).

وذلك راجع إلى أنّ إدارة البنوك الأجنبية تنشر ثقافة الجودة الشاملة القائمة على تنمية دور الموارد البشرية داخل البنك من خلال إشراكهم في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة مما يحفزهم ويشجع روح المبادرة لديهم بما ينعكس على حالاتهم النفسية ويتحسن مستوى أدائهم الوظيفي. أما البنوك الوطنية فقد لا تتيح الفرصة لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم للمشاركة بالأنشطة المتعلقة بتطوير أداء أعمالهم.

## 6. المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير تحفيز العاملين على أداءهم:

- من خلال معامل الارتباط: فبرغم من وجود علاقة ارتباط طردية بين تحفيز العاملين وأداءهم وذلك بالنسبة للبنوك الوطنية وأيضاً الأجنبية إلا أنّ هناك اختلاف من حيث قوة الارتباط بين المتغيرين ففي البنوك الأجنبية بلغت (0.418) وهي أقل من علاقة الارتباط بالنسبة للبنوك الوطنية حيث بلغت (0.447).

- من خلال معامل التحديد (قوة التفسير): تحفيز العاملين يفسر ما قيمته (19.9%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (17.5%).

فبالرغم من وجود اختلاف صغير جداً في النسب، فنلاحظ أنّه في كل من القطاعين الوطني والأجنبي لا يلعب التحفيز دور كبير في تحسين أداء العاملين وذلك راجع إلى عدم وجود سياسة واضحة حول نظام الحوافز في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

## 7. المقارنة بين نتائج البنوك الأجنبية والبنوك الوطنية فيما يتعلق بتأثير التركيز على العملاء على أداءهم:

- من خلال معامل الارتباط: فبالرغم من وجود علاقة ارتباط طردية بين التركيز على العملاء وأداءهم وذلك بالنسبة للبنوك الوطنية وأيضاً الأجنبية إلا أنّ هناك اختلاف من حيث قوة الارتباط بين المتغيرين ففي البنوك الأجنبية بلغت (0.382) وهي لا تختلف كثيراً عن علاقة الارتباط بالنسبة للبنوك الوطنية حيث بلغت (0.367) حيث تعد علاقة ارتباط ضعيفة في كلا القطاعين.

- من خلال معامل التحديد (قوة التفسير): فالتركيز على العملاء يفسر ما قيمته (14.6%) من التغير في أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وهي أكبر من القدرة التفسيرية في البنوك الوطنية حيث قدرت بـ (13.4%)، حتى وإن كان الاختلاف بين النسب ضعيف جداً، فنلاحظ أنّ التركيز على

العملاء لا يلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة، وقد يكون ذلك راجع لكون الإدارة في كلا القطاعين لا تقوم بتوضيح أهمية التركيز على العميل للعاملين لديها فيجب أن يعي جميع العاملين في البنوك بأنهم بدون عملاء فوجودهم لا معنى له؛ كما أنه ربما لم يتم إطلاع العاملين على نتائج الدراسات المتعلقة بفهم حاجات الزبائن ومتطلباتهم وتوقعاتهم، حيث الإطلاع عليها يؤدي إلى بذل جهد أكبر من قبل العاملين لتحقيق تلك الحاجات ومنه ينعكس إيجابا على أداءهم.

### ثانيا: الإختلاف الهيكلي بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية

نظرا لإختلاف قوة تفسير نموذجي الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة، يطرح التساؤل التالي: " هل هناك إختلافات ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة (بمعنى هل هناك إختلاف هيكلي بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وسيتم الإجابة عن هذا التساؤل إنطلاقا من اختبار الفرضية الرئيسية السابعة وفرضياتها الفرعية، حيث سيتم إستخدام تحليل<sup>1</sup> Chow's test لإختبار الإختلاف بين نماذج الإنحدار، هذا التحليل يستعمل لتحديد في ما إذا كانت للمتغير المستقل تأثيرات مختلفة على المتغير التابع بين فئات (عينات) جزئية مختلفة من مجتمع الدراسة.

فإختبار تشاو يفحص إمكانية وجود إختلافات كبيرة بين نماذج الإنحدار، أي صياغة النموذج هي نفسها ولكن تختلف القيم المقدره للمعاملات في العينتين الجزئيتين.<sup>2</sup>

#### 1. اختبار الفرضيات الفرعية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية السابعة: تقسم هذه الفرضية إلى واحدة عدمية والأخرى بديلة:

الفرضية عدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى لا يوجد إختلاف هيكلي نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

<sup>1</sup>OLADEJO, J. ADEFEMI: Comparative analysis of factors influencing quantity of maize marketed among agricultural households in oyo and osun states, Nigeria, European Journal of Agriculture and Forestry Research, Vol.1, No.1, September 2013 P:11

<sup>2</sup> محمد شيخي: طرق الإقتصاد القياسي (محاضرات وتطبيقات)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011،

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى يوجد إختلاف هيكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

سيتم إستخدام تحليل **Chow's test** لإختبار الإختلاف بين نماذج الإنحدار، فيما يلي وحسب ما تم التوصل إليه سابقا فإنّ نموذجي الإنحدار المقدره لأثر التزم ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين للعينتين المستقلتين هما:

$$Y = 0.149 X1 + 3.118 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الوطنية:}$$

$$Y = 0.347 X1 + 2.432 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الأجنبية:}$$

ويتم حساب (F) المحسوبة أو تسمى بنسبة شاو (Chow Ratio) على النحو التالي<sup>1</sup>:

$$F = \frac{[RSS - (RSS1 + RSS2)/k]}{(RSS1 + RSS2)/(n - 2k)}$$

حيث: RSS: مجموعة مربعات البواقي للعينة الإجمالية (للبنوك العاملة بولاية سكيكدة)

RSS1: مجموعة مربعات البواقي للعينة الأولى (للبنوك الوطنية العاملة بولاية سكيكدة)

RSS2: مجموعة مربعات البواقي للعينة الثانية (للبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة)

K: عدد المعاملات المقدره

N: عدد المشاهدات ( $n = n1 + n2$ )

من نتائج تحليل الإنحدار نجد:

$$RSS = 12.420$$

$$RSS1 = 9.896$$

$$RSS2 = 2.266$$

$$K = 2$$

$$=135n = n1 + n2$$

ويتطبيق المعادلة نجد:

$$F_{cal} = \frac{12.420 - (9.896 + 2.266)/2}{(9.896 + 2.266)/(135 - 4)}$$

$$F_{cal} = 68.27898$$

<sup>1</sup> باسم مكحول: تحليل دالة الإنتاج لصناعة حجر البناء في الضفة الغربية وقطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، (العلوم الإنسانية)،

إذا كانت  $F_{cal} > F_{tab}$  المحسوبة أكبر من  $F_{tab}$  الجدولية  $F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$  نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأنّ الإنحدارين غير متماثلين.  
أما إذا كانت  $F_{cal} < F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$  نقبل الفرضية العدمية بعدم وجود اختلاف (تغير هيكل) بين الإنحدارين.

وبالبحث عن  $F$  الجدولية عند درجة ثقة 95%  $F_{tab} = F_{0.05}(V1, V2)$

حيث:  $V1 = K = 2$  و  $V2 = n - 2K = 131$  (درجات الحرية)

نجد:  $F_{tab} = F_{0.05}(2, 131)$

$$F_{tab} = 3.05$$

وبما أن  $F_{cal} > F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$

إنّ نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (لا يوجد اختلاف هيكل بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة (يوجد اختلاف هيكل بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

أي أنّ أداء العاملين في البنوك الوطنية لا يستجيب لتأثير التزام ودعم الإدارة العليا بنفس الطريقة في البنوك الأجنبية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية السابعة: تقسم هذه الفرضية إلى واحدة عدمية والأخرى بديلة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى لا يوجد اختلاف هيكل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية

العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى يوجد إختلاف هيكلية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

سيتم إستخدام تحليل **Chow's test** لإختبار الإختلاف بين نماذج الإنحدار، وفيما يلي وحسب ما تم التوصل إليه سابقا فإن نموذجي الإنحدار المقدره لأثر التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين للعينتين المستقلتين هما:

$$Y = 0.159 X1 + 3.153 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الوطنية:}$$

$$Y = 0.274 X1 + 2.767 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الأجنبية:}$$

ويتم حساب (F) المحسوبة أو تسمى بنسبة شاو (Chow Ratio) على النحو التالي:

$$F = \frac{[RSS - (RSS1 + RSS2)/k]}{(RSS1 + RSS2)/(n - 2k)}$$

من نتائج تحليل الإنحدار نجد:

$$RSS = 11.999$$

$$RSS1 = 9.523$$

$$RSS2 = 2.377$$

$$K = 2$$

$$=135n = n1 + n2$$

وبتطبيق المعادلة نجد:

$$F_{cal} = \frac{11.999 - (9.523 + 2.377)/2}{(9.523 + 2.377)/(135 - 4)}$$

$$F_{cal} = 66.589828$$

إذا كانت  $F_{cal}$  المحسوبة أكبر من  $F_{tab}$  الجدولية  $F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$  نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن الإنحدارين غير متماثلين. أما إذا كانت  $F_{cal} < F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$  نقبل الفرضية العدمية بعدم وجود إختلاف (تغير هيكلية) بين الإنحداريين.

وبالبحث عن F الجدولية عند درجة ثقة 95%  $F_{tab} = F_{0.05}(V1, V2)$

حيث  $V1 = K = 2$  و  $V2 = n - 2K = 131$  (درجات الحرية)

نجد:  $F_{tab} = F_{0.05}(2,131)$

$$F_{tab} = 3.05$$

وبما أن  $F_{cal} > F_{tab}$  at  $F_{0,05}$

إذن نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (لا يوجد اختلاف هيكل بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة (يوجد اختلاف هيكل بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

أي أنّ أداء العاملين في البنوك الوطنية لا يستجيب لتأثير التحسين المستمر للعمليات المصرفية بنفس الطريقة في البنوك الأجنبية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية السابعة: تقسم هذه الفرضية إلى واحدة عدمية والأخرى بديلة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  حول مدى أثر تطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى لا يوجد اختلاف هيكل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  حول مدى أثر تطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى يوجد اختلاف هيكل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

سيتم استخدام تحليل **Chow's test** لإختبار الاختلاف بين نماذج الإنحدار، وفيما يلي وحسب ما تم التوصل إليه سابقا فإن نموذجي الإنحدار المقدره لأثر نظم المعلومات على أداء العاملين للعينتين المستقلتين هما:

$$Y = 0.155 X_1 + 3.146 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الوطنية:}$$

$$Y = 0.321 X_1 + 2.450 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الأجنبية:}$$

ويتم حساب (F) المحسوبة أو تسمى بنسبة شاو (Chow Ratio) على النحو التالي:

$$F = \frac{[RSS - (RSS1 + RSS2)/k]}{(RSS1 + RSS2)/(n - 2k)}$$

من نتائج تحليل الإنحدار نجد:

$$RSS = 12.166$$

$$RSS1 = 9.904$$

$$RSS2 = 1.966$$

$$K = 2$$

$$= 135n = n1 + n2$$

وبتطبيق المعادلة نجد:

$$F_{cal} = \frac{12.166 - (9.904 + 1.966)/2}{(9.904 + 1.966)/(135 - 4)}$$

$$F_{cal} = 68.766713$$

إذا كانت  $F_{cal}$  المحسوبة أكبر من  $F_{tab}$  الجدولية  $F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$  نرفض الفرضية

العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن الإنحدارين غير متماثلين.

أما إذا كانت  $F_{cal} < F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$  نقبل الفرضية العدمية بعدم وجود اختلاف (تغير هيكلية)

بين الإنحداريين.

وبالبحث عن  $F$  الجدولية عند درجة ثقة 95%  $F_{0.05}(V1, V2)$

حيث  $V1 = K = 2$  و  $V2 = n - 2K = 131$  (درجات الحرية)

نجد:  $F_{tab} = F_{0.05}(2, 131)$

$$F_{tab} = 3.05$$

وبما أن  $F_{cal} > F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$

إذن نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين بين البنوك

الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (لا يوجد اختلاف هيكلية بين معادلتى الإنحدار للبنوك

الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد نظم المعلومات على أداء العاملين بين البنوك الوطنية

والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (يوجد اختلاف هيكلي بين معادلتى الانحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

أي أنّ أداء العاملين في البنوك الوطنية لا يستجيب لتأثير نظم المعلومات بنفس الطريقة في البنوك الأجنبية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية السابعة: تقسم هذه الفرضية إلى واحدة عدمية والأخرى بديلة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  حول مدى أثر تطبيق بعد تدريب على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى لا يوجد إختلاف هيكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معادلتى الانحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  حول مدى أثر تطبيق بعد تدريب على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى يوجد إختلاف هيكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معادلتى الانحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وسيتم استخدام تحليل **Chow's test** لإختبار الإختلاف بين نماذج الانحدار، وفيما يلي وحسب ما تم التوصل إليه سابقا فإن نموذجي الانحدار المقدره لأثر تدريب العاملين على أداء العاملين للعينتين المستقلتين هما:

$$Y = 0.90 X1 + 3.405 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الوطنية:}$$

$$Y = 0.207X1 + 2.967 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الأجنبية:}$$

ويتم حساب (F) المحسوبة أو تسمى بنسبة شاو (Chow Ratio) على النحو التالي:

$$F = \frac{[RSS - (RSS1 + RSS2)/k]}{(RSS1 + RSS2)/(n - 2k)}$$

من نتائج تحليل الانحدار نجد:

$$RSS = 12.877$$

$$RSS1 = 10.429$$

$$RSS2 = 2.252$$

$$K = 2$$

$$=135n = n1 + n2$$

وبتطبيق المعادلة نجد:

$$F_{cal} = \frac{12.877 - (10.429 + 2.252)/2}{(10.429 + 2.252)/(135 - 4)}$$

$$F_{cal} = 67.52478$$

إذا كانت  $F_{cal}$  المحسوبة أكبر من  $F_{tab}$  الجدولية  $F_{tab}$  at  $F0,05$  نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن الإنحدارين غير متماثلين.

أما إذا كانت  $F_{cal} < F_{tab}$  at  $F0,05$  نقبل الفرضية العدمية بعدم وجود اختلاف (تغير هيكل) بين الإنحدارين.

وبالبحث عن  $F$  الجدولية عند درجة ثقة 95%  $F_{tab} = F0.05(V1, V2)$

حيث  $V1 = K = 2$  و  $V2 = n - 2K = 131$  (درجات الحرية)

نجد:  $F_{tab} = F0.05(2,131)$

$$F_{tab} = 3.05$$

وبما أن:  $F_{cal} > F_{tab}$  at  $F0,05$

إذن نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى أثر تطبيق بعد تدريب العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (لا يوجد اختلاف هيكل بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى أثر تطبيق بعد تدريب العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (يوجد اختلاف هيكل بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

أي أنّ أداء العاملين في البنوك الوطنية لا يستجيب لتأثير تدريب العاملين بنفس الطريقة في البنوك الأجنبية.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية السابعة: تقسم هذه الفرضية إلى واحدة عدمية والأخرى بديلة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول مدى أثر تطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية

سكيكدة. (بمعنى لا يوجد إختلاف هيكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  حول مدى أثر تطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى يوجد إختلاف هيكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وسيتم إستخدام تحليل **Chow's test** لإختبار الإختلاف بين نماذج الإنحدار، وفيما يلي وحسب ما تم التوصل إليه سابقا فإن نموذجي الإنحدار المقدره لأثر مشاركة العاملين على أداء العاملين للعينتين المستقلتين هما:

$$Y = 0.170 X_1 + 3.207 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الوطنية:}$$

$$Y = 0.295 X_1 + 2.674 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الأجنبية:}$$

ويتم حساب (F) المحسوبة أو تسمى بنسبة شاو (Chow Ratio) على النحو التالي:

$$F = \frac{[RSS - (RSS1 + RSS2)/k]}{(RSS1 + RSS2)/(n - 2k)}$$

من نتائج تحليل الإنحدار نجد:

$$RSS = 10.892$$

$$RSS1 = 8.695$$

$$RSS2 = 1.730$$

$$K = 2$$

$$=135n = n_1 + n_2$$

ويتطبيق المعادلة نجد:

$$F_{cal} = \frac{10.892 - (8.695 + 1.730)/2}{(8.695 + 1.730)/(135 - 4)}$$

$$F_{cal} = 71.368255$$

إذا كانت  $F_{cal}$  المحسوبة أكبر من  $F_{tab}$  الجدولية  $F_{tab}$  at  $F_{0,05}$  نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن الإنحدارين غير متماثلين.

أما إذا كانت  $F_{cal} < F_{tab}$  at  $F_{0,05}$  نقبل الفرضية العدمية بعدم وجود إختلاف (تغير هيكلي) بين الإنحدارين.

وبالبحث عن F الجدولية عند درجة ثقة 95%  $F_{tab} = F_{0.05}(V1, V2)$

حيث  $V1 = K = 2$  و  $V2 = n - 2K = 131$  (درجات الحرية)

نجد:  $F_{tab} = F_{0.05}(2, 131)$

$$F_{tab} = 3.05$$

وبما أن  $F_{cal} > F_{tab}$  at  $F_{0,05}$

إذن نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (لا يوجد اختلاف هيكلي بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد مشاركة العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (يوجد اختلاف هيكلي بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

أي أنّ أداء العاملين في البنوك الوطنية لا يستجيب لتأثير مشاركة العاملين بنفس الطريقة في البنوك الأجنبية.

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية السابعة: تقسم هذه الفرضية إلى واحدة عدمية والأخرى بديلة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى لا يوجد إختلاف هيكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى يوجد إختلاف هيكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

سيتم استخدام تحليل Chow's test لإختبار الإختلاف بين نماذج الإنحدار، وفيما يلي وحسب ما تم التوصل إليه سابقا فإن نموذجي الإنحدار المقدره لأثر تحفيز العاملين على أداء العاملين للعينتين المستقلتين هما:

$$Y = 0.159 X1 + 3.288 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الوطنية:}$$

$$Y = 0.217 X1 + 3.000 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الأجنبية:}$$

ويتم حساب (F) المحسوبة أو تسمى بنسبة شاو (Chow Ratio) على النحو التالي:

$$F = \frac{[RSS - (RSS1 + RSS2)/k]}{(RSS1 + RSS2)/(n - 2k)}$$

من نتائج تحليل الإنحدار نجد:

$$RSS = 11.502$$

$$RSS1 = 8.756$$

$$RSS2 = 2.454$$

$$K = 2$$

$$=135n = n1 + n2$$

ويتطبيق المعادلة نجد:

$$F_{cal} = \frac{11.502 - (8.756 + 2.454)/2}{(8.756 + 2.454)/(135 - 4)}$$

$$F_{cal} = 68.912326$$

إذا كانت  $F_{cal}$  المحسوبة أكبر من  $F_{tab}$  الجدولية  $F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$  نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن الإنحدارين غير متماثلين.

أما إذا كانت  $F_{cal} < F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$  نقبل الفرضية العدمية بعدم وجود اختلاف (تغير هيكلية) بين الإنحداريين.

وبالبحث عن F الجدولية عند درجة ثقة 95%  $F_{tab} = F_{0.05}(V1, V2)$

حيث  $V1 = K = 2$  و  $V2 = n - 2K = 131$  (درجات الحرية)

نجد:  $F_{tab} = F_{0.05}(2, 131)$

$$F_{tab} = 3.05$$

وبما أن  $F_{cal} > F_{tab}$  عند  $F_{0,05}$

إن نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (لا يوجد اختلاف هيكلي بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد تحفيز العاملين على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة (يوجد اختلاف هيكلي بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

أي أنّ أداء العاملين في البنوك الوطنية لا يستجيب لتأثير تحفيز العاملين بنفس الطريقة في البنوك الأجنبية.

7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية السابعة: تقسم هذه الفرضية إلى واحدة عدمية والأخرى بديلة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى لا يوجد إختلاف هيكلي نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى يوجد إختلاف هيكلي نو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

سيتم استخدام تحليل **Chow's test** لإختبار الإختلاف بين نماذج الإنحدار، وفيما يلي وحسب ما تم التوصل إليه سابقا فإن نموذجي الإنحدار المقدره لأثر التركيز على العملاء على أداء العاملين للعينتين المستقلتين هما:

$$Y = 0.144 X1 + 3.214 \text{ : نموذج إنحدار عينة البنوك الوطنية:}$$

$$Y = 0.163 X1 + 3.112 \text{ : نموذج إنحدار عينة البنوك الأجنبية:}$$

ويتم حساب (F) المحسوبة أو تسمى بنسبة شاو (Chow Ratio) على النحو التالي:

$$F = \frac{[RSS - (RSS1 + RSS2)/k]}{(RSS1 + RSS2)/(n - 2k)}$$

من نتائج تحليل الإنحدار نجد:

$$\begin{aligned} RSS &= 12.043 \\ RSS1 &= 9.468 \\ RSS2 &= 2.539 \\ K &= 2 \\ =135n &= n1 + n2 \end{aligned}$$

وبتطبيق المعادلة نجد:

$$F_{cal} = \frac{12.043 - (9.468 + 2.539)/2}{(9.468 + 2.539)/(135 - 4)}$$

$$F_{cal} = 65.892763$$

إذا كانت  $F_{cal}$  المحسوبة أكبر من  $F_{tab}$  الجدولية  $F_{tab}$  at  $F0,05$  نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن الإنحدارين غير متماثلين. أما إذا كانت  $F_{cal} < F_{tab}$  at  $F0,05$  نقبل الفرضية العدمية بعدم وجود اختلاف (تغير هيكلية) بين الإنحداريين.

وبالبحث عن  $F$  الجدولية عند درجة ثقة 95%  $F_{tab} = F0.05(V1, V2)$

حيث  $V1 = K = 2$  و  $V2 = n - 2K = 131$  (درجات الحرية)

نجد:  $F_{tab} = F0.05(2,131)$

$$F_{tab} = 3.05$$

وبما أن  $F_{cal} > F_{tab}$  at  $F0,05$

إن نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (لا يوجد اختلاف هيكلية بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق بعد التركيز على العملاء على أداء العاملين بين البنوك الوطنية

والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة (يوجد اختلاف هيكلي بين معادلتى الانحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

أي أنّ أداء العاملين في البنوك الوطنية لا يستجيب لتأثير التركيز على العملاء بنفس الطريقة في البنوك الأجنبية.

**2. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة:** تقسم هذه الفرضية إلى واحدة عدمية والأخرى بديلة:

**الفرضية عدمية  $H_0$ :** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى لا يوجد إختلاف هيكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معادلتى الانحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (بمعنى يوجد إختلاف هيكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معادلتى الانحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

سيتم استخدام تحليل **Chow's test** لإختبار الإختلاف بين نماذج الانحدار، وفيما يلي وحسب

ما تم التوصل إليه سابقا، فإن نموذجي الانحدار للعينتين المستقلتين للفرضية الرئيسية هما:

$$Y = 0.234 X1 + 2.934 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الوطنية:}$$

$$Y = 0.530X1 + 1.800 \quad \text{نموذج إنحدار عينة البنوك الأجنبية:}$$

ويتم حساب (F) المحسوبة أو تسمى بنسبة شاو (Chow Ratio) على النحو التالي:

$$F = \frac{[RSS - (RSS1 + RSS2)/k]}{(RSS1 + RSS2)/(n - 2k)}$$

من نتائج تحليل الانحدار نجد:

$$RSS = 10.820$$

$$RSS1 = 1.453$$

$$RSS2 = 8.793$$

$$K = 2$$

$$=135n = n1 + n2$$

ويتطبيق المعادلة نجد:

$$F_{cal} = \frac{10.820 - (1.453 + 8.793)/2}{(1.453 + 8.793)/(135 - 4)}$$

$$F_{cal} = 3.797286744$$

إذا كانت  $F_{cal}$  المحسوبة أكبر من  $F_{tab}$  الجدولية  $F_{cal} > F_{tab}$  at  $F_{0,05}$  نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بأن الإنحدارين غير متماثلين.

أما إذا كانت  $F_{cal} < F_{tab}$  at  $F_{0,05}$  نقبل الفرضية العدمية بعدم وجود اختلاف (تغير هيكلية) بين الإنحداريين.

وبالبحث عن  $F$  الجدولية عند درجة ثقة 95%  $F_{tab} = F_{0.05}(V1, V2)$

حيث  $V1 = K = 2$  و  $V2 = n - 2K = 131$  (درجات الحرية)

نجد:  $F_{tab} = F_{0.05}(2, 131)$

$$F_{tab} = 3.05$$

وبما أن  $F_{cal} > F_{tab}$  at  $F_{0,05}$

إذن نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة. (لا يوجد اختلاف هيكلية بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حول مدى أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة (يوجد اختلاف هيكلية بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

أي أنّ أداء العاملين في البنوك الوطنية لا يستجيب لتأثير الجودة الشاملة بنفس الطريقة في البنوك الأجنبية. بمعنى آخر أبعاد الجودة الشاملة لا تستجيب بنفس الطريقة في تأثيرها على أداء العاملين في البنوك العاملة بولاية سكيكدة (البنوك الوطنية والأجنبية).

### خلاصة الفصل الرابع:

بعد الإنتهاء من التحليل الوصفي لبيانات الدراسة والقيام بجميع الإختبارات الإحصائية للتأكد من مدى صحة الفرضيات توصلت الدراسة إلى أنّ تصورات المبحوثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الوطنية جاءت متوسطة في حين تصورات المبحوثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الأجنبية جاءت عالية.

أما عن مستوى أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية فجاءت تصورات العاملين فيها عالية.

وفيما يتعلق بالفروق فتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية في مدى تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة؛ في حين توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى أداء العاملين بين القطاعين (الوطني، الأجنبي)؛ كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية.

الخاتمة

سعيًا من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها للإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في ما مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على أداء الأفراد العاملين في كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة وقد حاولنا معالجة هذه الإشكالية عبر أربعة فصول.

حيث من خلال الفصل الأول تم التعرّض للجودة الشاملة في البنوك فلقد أصبح لزاما عليها أن تتبنى مفهوم الجودة الشاملة في عملها، إذ أصبح بقاءها وإستمراريتها مرهون بقدرتها على تطبيق المفاهيم الحديثة لهذه الفلسفة، لما لها من أهمية كبيرة باعتبارها أسلوب إداري يقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها البنوك؛ بالإضافة إلى أنه تم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد الرئيسية للجودة الشاملة والتي نراها بأنها الأكثر شمولية واستخداما في الواقع العملي لقطاع البنوك؛ وهذه الأبعاد هي: دعم والتزام الإدارة العليا المصرفية بفلسفة الجودة الشاملة، التحسين المستمر في العمليات المصرفية، توفر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء، وتمت معالجة كل بعد من هذه الأبعاد والجوانب الهامة المرتبطة بها بالتفصيل.

أما الفصل الثاني فكان يهدف للتعرف على الأداء البشري والذي هو عبارة عن حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون بها، وتم حصر العديد من تعاريف أداء الموارد البشرية اعتمادا على محدداته والعوامل المؤثرة عليه ومعاييرها التي لها أهمية على سلوك العاملين فعلى أساسها يتم قياس إنجازاتهم؛ كما تم دراسة مفهوم وأهمية عملية تقييم أداء العاملين حيث تستخدم نتائج هذه العملية في التعرف على جوانب الضعف في ذلك الأداء، ومنه تأتي فكرة تحسينه على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.

أما الفصل الثالث فخصّص لتوضيح طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، فهي علاقة تكامل وتبادل بحيث أنّ الأولى هي المسؤولة عن تهيئة العاملين لتقبل التغيير الذي ينجم عن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، في حين أنّ هذه الأخيرة تساعد إدارة الموارد البشرية في تحقيق التعاون في مختلف المجالات، والمشاركة الفعّالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة؛ وأيضا تناولنا كيف يمكن لمدخل الجودة الشاملة أن يساهم في تنمية المورد البشري من خلال تدريبه، وفي نفس الوقت كيف يمكن للتدريب على الجودة أن يساعد على نجاح تطبيق هذه المنهجية الجديدة؛ ثم تطرقنا للعلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة والأداء البشري، حيث توصلنا إلى أنّ كل بعد له تأثير على أداء الأفراد العاملين نحو الأفضل. في الأخير قمنا بإعطاء لمحة عن الجهاز البنكي في الجزائر بالإضافة إلى البنية الحالية له وتركيبه البنوك التجارية فيه، كما تم الكشف عن ما تتسم به

البيئة البنكية الجزائرية من حيث مفهوم الجودة الشاملة ورأس المال البشري باعتبارهما أهم عائقان أمام التطور الفعلي للبنوك في الجزائر.

وبخصوص الفصل التطبيقي فقد كانت دراستنا لواقع تطبيق الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين في البنوك، منحصرة في البنوك الجزائرية الوطنية والأجنبية والتي تعتبر نموذجا للبنوك في الجزائر، وقد تم حصر أكثر هذه الدراسة في الوكالات المتواجدة في مدينة سكيكدة، وبعدها تمت دراسة أثر أبعاد الجودة الشاملة على أداء العاملين من خلال تحليل نتائج الإستبيانات والقيام بإختبارها، علما أنّ النتائج المتحصل عليها هي محصورة في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة، أين تمت مقارنة تلك النتائج بين القطاعين (الوطني، والأجنبي).

### أولا: النتائج

ولقد توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى مجموعة من النتائج:

1. النتائج الخاصة بآراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق الجودة الشاملة في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

✓ تصورات المبحوثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الوطنية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.239) بإنحراف معياري (0.663)، بمعنى أنّه توجد ممارسة لأبعاد الجودة الشاملة ولكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

✓ جاءت تصورات المبحوثين حول مستوى أبعاد الجودة الشاملة متفاوتة بين عالية وضعيفة في البنوك الوطنية؛ حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.846) بانحراف معياري (0.724) بالنسبة لبعد دعم والتزام الإدارة العليا، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية (3.39) بإنحراف معياري (0.794)، أما بعد نظم المعلومات فبلغ متوسطه الحسابي (3.52) وإنحراف معياري (0.695)، وقدر المتوسط الحسابي لبعد تدريب العاملين (3.19) بإنحراف معياري (0.840)، في حين بعد مشاركة العاملين قدر متوسطه الحسابي (2.85) بانحراف معياري (0.934)، أما بعد التحفيز فبلغ متوسطه الحسابي (2.54) بإنحراف معياري (0.985)، وفي الأخير بلغ المتوسط الحسابي لبعد التركيز على العملاء (3.32) بإنحراف معياري (0.892).

✓ أعلى إدراك كان في البعد المتعلق بدعم والتزام الإدارة العليا وبمستوى عالي، وأدناها في البعد المتعلق ببعد التحفيز وبمستوى ضعيف.

## الخاتمة

- ✓ تصورات المبحوثين حول مستوى الجودة الشاملة في البنوك الأجنبية جاءت عالية، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.618) بإنحراف معياري (0.350).
- ✓ جاءت تصورات المبحوثين حول مستوى أبعاد الجودة الشاملة متفاوتة بين عالية وضعيفة في البنوك الأجنبية؛ حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.711) بانحراف معياري (0.365) بالنسبة لبعد دعم والتزام الإدارة العليا، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التحسين المستمر للعمليات المصرفية (3.466) بإنحراف معياري (0.424)، أما بعد نظم المعلومات فبلغ متوسطه الحسابي (3.95) وإنحراف معياري (0.471)، وقدر المتوسط الحسابي لبعد تدريب العاملين (3.622) بإنحراف معياري (0.617)، في حين بعد مشاركة العاملين قدر متوسطه الحسابي (3.54) بانحراف معياري (0.569)، أما بعد التحفيز فبلغ متوسطه الحسابي (3.315) بإنحراف معياري (0.985)، وفي الأخير بلغ المتوسط الحسابي لبعد التركيز على العملاء (3.725) بإنحراف معياري (0.610).
- ✓ أعلى إدراك كان في البعد المتعلق بنظم المعلومات وبمستوى عالي، وأدناها في البعد المتعلق ببعد التحفيز وبمستوى متوسط.
- ✓ **رفض الفرضية الرئيسية الأولى** حيث أثبتت الدراسة الميدانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة في أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة، جاءت هذه الفروقات لصالح البنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة؛ مما يبين إفتقار البنوك الوطنية لتطبيق الجودة الشاملة مقارنة مع نظيرتها الأجنبية.
- ✓ **قبول الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية للفرضية الرئيسية الأولى** حيث أثبتت الدراسة الميدانية عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة فيما يتعلق ببعد دعم والتزام الإدارة العليا وبعده التحسين المستمر للعمليات المصرفية.
- ✓ **رفض الفرضيات الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة للفرضية الرئيسية الأولى** حيث أثبتت الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية العاملة بولاية سكيكدة في أبعاد الجودة

الشاملة المتمثلة في (نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء)، حيث كان الفرق في جميعها لصالح البنوك الأجنبية.

2. النتائج الخاصة بآراء وإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة.

✓ تصورات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية جاءت عالية، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.69) بإنحراف معياري (0.350).

✓ تصورات المبحوثين حول مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية جاءت عالية، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.718) بإنحراف معياري (0.259).

✓ قبول الفرضية الرئيسية الثانية حيث أثبتت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية بولاية سكيكدة.

3. النتائج الخاصة بتحديد الفروق في إدراك مستوى أداء العاملين حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بالنسبة للبنوك الوطنية:

✓ قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة: حيث أثبتت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين نحو مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الجنس.

✓ رفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة: حيث أثبتت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير السن.

✓ قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة: حيث أثبتت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير الخبرة.

✓ قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة: حيث أثبتت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

✓ قبول الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة: حيث أثبتت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الوطنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

4. النتائج الخاصة بتحديد الفروق في إدراك مستوى أداء العاملين حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بالنسبة للبنوك الأجنبية:

✓ قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة: حيث أثبتت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين نحو مستوى أداء العاملين في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الجنس.

✓ قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة: حيث أثبتت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير السن.

✓ قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة: حيث أثبتت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير الخبرة.

✓ رفض الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة: حيث أثبتت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

✓ قبول الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة: حيث أثبتت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى الأداء في البنوك الأجنبية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

5. النتائج الخاصة بإختبار أثر تطبيق الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية:

✓ رفض الفرضية الرئيسية الخامسة: حيث أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الوطنية، وفسرت الجودة الشاملة ما مقداره (19.6%) من التباين الكلي لأداء العاملين.

✓ **رفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة:** حيث أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة منفردة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الوطنية، وكان مشاركة العاملين البعد الأكثر تأثيراً من الأبعاد الأخرى، يليه بعد التركيز على العملاء، ليحتل المرتبة الأخيرة بعد تدريب العاملين.

✓ **رفض الفرضية الرئيسية السادسة:** حيث أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وفسرت الجودة الشاملة ما مقداره (51.1%) من التباين الكلي لأداء العاملين.

✓ **رفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السادسة:** حيث أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة منفردة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين في البنوك الأجنبية، وكان مشاركة العاملين البعد الأكثر تأثيراً من الأبعاد الأخرى، يليه بعد نظم المعلومات، ليحتل المرتبة الأخيرة بعد التركيز على العملاء.

✓ هناك فروقات في الارتباط وقوة التفسير بين كل من متغيري الدراسة (الجودة الشاملة وأداء العاملين) بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية. فعلى الرغم من أن كلا النموذجين مفسرين وبدلالة إحصائية معنوية أقل من 0.05، إلا أنّ البنوك الأجنبية أفضل منها علاقة ارتباطية وتفسيرا بين المتغيرين من البنوك الوطنية.

✓ توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الرئيسية السابعة وبالتالي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة (يوجد اختلاف هيكلي بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).

✓ توصلت الدراسة إلى رفض الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السابعة وبالتالي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى تأثير تطبيق أبعاد الجودة الشاملة منفردة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات المصرفية، نظم

المعلومات، تدريب العاملين، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، التركيز على العملاء) على أداء العاملين بين البنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة (يوجد اختلاف هيكلي بين معادلتى الإنحدار للبنوك الوطنية والأجنبية العاملة بولاية سكيكدة).  
أي أنّ أداء العاملين في البنوك الوطنية لا يستجيب لتأثير أبعاد الجودة الشاملة بنفس الطريقة في البنوك الأجنبية.

### ثانيا: مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح بعض النقاط المهمة والتي من شأنها المساهمة في تجسيد الدور الحقيقي والفعال للجودة الشاملة مما يساعد في تحسين أداء العاملين في البنوك وخاصة في البنوك الوطنية، وعليه يمكن القول أنّه:

- ضرورة تطبيق الإدارة العليا للبنوك الوطنية الجزائرية تجارب بنوك رائدة في مجال الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين، حتى تستطيع مواكبة التطور الحاصل في القطاع البنكي الأجنبي محليا وعالميا.
- يجب على البنوك الوطنية العاملة بولاية سكيكدة بصفة خاصة والبنوك العاملة في الجزائر بصفة عامة أنّ تدرك أنّ لتبني مفهوم الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تعظيم قدرتها التنافسية وخاصة بالنسبة للبنوك الأجنبية من خلال بدل الجهود من قبل جميع العاملين؛
- يجب على كل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيرا على أداء العاملين بها على أن يتم ذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى، أي يتم النظر إلى جميع أبعاد الجودة الشاملة بكافة جوانبها الإدارية، والعملية، والفنية داخل البنوك نظرة تكاملية؛
- على الإدارة العليا في البنوك الوطنية الجزائرية أن تفصح بشكل واضح للجميع عن سياساتها تجاه توكيد الجودة، فالجزء الرئيس في إقامة نظام الجودة هو تحديد سياسة الجودة وهذا ما لمسناه لدى البنوك الأجنبية؛
- إن الاهتمام بالتحسين المستمر في العمليات المصرفية أمر ضروري تفرضه مجموعة عوامل وأهمها عامل التنافس مما يستدعي الاعتناء بهذا الجانب والعمل على تدريب وتأهيل وتمكين العاملين، وعقد المزيد من الندوات لتوليد أفكار جديدة بشكل مستمر بحيث تسهم في عملية التحسين المستمر؛

## الخاتمة

- يجب على البنوك الجزائرية اعتماد أسلوب الجودة في نظم المعلومات، نتيجة للتأثير الكبير الذي تحققه نظم المعلومات في مجال تحسين الأداء؛
- على إدارة البنوك الوطنية أن تنمي ثقافة الجودة الشاملة لدى كافة موظفي البنوك الجزائرية وخاصة موظفي الوكالات، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين في المجال البنكي بشكل عام وفي الجودة الشاملة بشكل خاص وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية للعاملين، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية؛
- يجب زيادة فرص مشاركة العاملين في إتخاذ القرار داخل البنك، وأيضا قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، بحيث لا يكون ذلك حكرا فقط على مستويات الإدارة العليا بالبنك؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد تحفيز العاملين أقل أبعاد الجودة الشاملة تطبيقا بالنسبة لكل من البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية، لدى ينبغي على إدارة البنوك منح المكافآت المادية والمعنوية لمشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز؛
- ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على الزبائن، لأنهم يشكلون المحور الأساس في الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم، وتوقعاتهم والإيفاء بها؛
- الاختيار الجيد لمقدمي الخدمة البنكية خاصة الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة، والتركيز على الجانب الأخلاقي والسلوكي في التعامل مع العملاء، كما يجب مجاملة العملاء ومدحهم كلما كان ذلك ممكنا؛
- يجب أن يتوفر لدى العاملين في البنوك وخاصة البنوك الوطنية القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة والحرجة؛
- يجب أن يعرف الرئيس المباشر في البنك سواء وطني أو أجنبي المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل الموظفين لديه؛
- يجب على البنوك الوطنية أن تقوم بالبحث في الخلل الذي يكمن في تطبيقها لأبعاد الجودة الشاملة والعمل على علاجه، وذلك من خلال النظر في تجارب البنوك الأجنبية والعمل على تطبيق هذه التجارب حتى تكون قادرة على المنافسة في السوق البنكي؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير المتغير المستقل (الجودة الشاملة) على أداء العاملين بالنسبة للبنوك الوطنية كان ضعيفا لذلك نقترح استبدال متغير الجودة الشاملة بمتغيرات أخرى في الدراسات المستقبلية والتي يمكن أن تكون لها تأثير أكبر على الأداء البشري.

### ثالثا: آفاق الدراسة والدراسات المستقبلية

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادفت الباحثة العديد من المواضيع التي تم استخلاصها من هذه الدراسة، والتي يمكن أن تعتبر كأبحاث مستقبلية تساهم في إيجاد حلول لإشكاليات ترتبط بهذه المواضيع التي يمكن طرحها كالتالي:

- الإدارة الإلكترونية كمدخل إستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية؛
- دور تحسين الوظيفة في تحقيق أداء فعال للموارد البشرية في البنوك الجزائرية؛
- تأثير البيئة المادية للبنوك على الأداء البشري: دراسة مقارنة بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية؛

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، طبعة أولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، طبعة عشرة، العبيكان للنشر، الرياض، المحمدية، 2014.
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، طبعة أولى، المجلد 01، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2005.
4. احمد ماهر: سلسلة ابن مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
5. أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2008.
6. أحمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، Total Quality Management TOM، طبعة أولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. إسماعيل محمد الصرايرة: التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، طبعة أولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
8. أكرم احمد رضا الطويل، صلاح الدين شبل جاسم: الشراء وفقا لـ (SEVEN RIGHTS) والأداء الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
9. الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، دراسة في استخدام النقود من طرف البنوك مع إشارة إلى التجربة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، 2010.
10. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، طبعة سادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
11. الطاهر لطرش: الإقتصاد النقدي والبنكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
12. باسم الحميري: التدريب الفعال، منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
13. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، طبعة أولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2009.
14. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة TOM المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
15. جمال محمد محمد الهنيدي: مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم الإسلامي، طبعة سادسة، دار النشر للجامعات، مصر، القاهرة، 2009.

16. حسين عبد العال محمد: الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 90014-2008  
9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
17. حسين محمود حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، طبعة أولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
18. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق: تسويق الخدمات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
19. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب علي وسنان كاظم الموسوي: إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، طبعة أولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
20. حيدر أمين طرابيشي: المرشد إلى طريق iso 9000 وتطبيقاته، طبعة أولى، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
21. حيدر علي المسعودي: إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، طبعة عربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
22. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، طبعة ثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
23. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، طبعة أولى، دار صفاء للنار والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
24. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، طبعة أولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
25. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، طبعة أولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2008.
26. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
27. رشيد زرواتي: أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، طبعة أولى، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
28. رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، طبعة أولى، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
29. رعد حسن الصرن: عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع دمشق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
30. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

## قائمة المراجع

31. زياد رمضان، محفوظ جودة: الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، طبعة ثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
32. زيد منير عبوي، يوسف ذيب العطاري، هيثم علي حجازي: الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، طبعة أولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
33. زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، طبعة أولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
34. سامي أحمد مراد: تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس، طبعة أولى، المكتب العربي للمعارف، مصر، القاهرة، 2007.
35. سامي أحمد مراد: دور اتفاقية تجارة الخدمات الدولية (جاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، طبعة أولى، المكتب العربي للمعارف، مصر الجديدة، القاهرة، 2005.
36. Stephen P. Robbins, Phillip L. Hunsaker: ترجمة سامح عبد المطلب عامر: التدريب على المهارات الشخصية معايير لإدارة الأفراد بالعمل، Training in Interperson Skills TIPS for Managing People at Work، طبعة أولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
37. سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
38. سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011 - رؤية إقتصادية، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات-، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
39. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
40. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار العشيري، مصر، الإسماعيلية، 2009.
41. سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر العربي، مصر، 2009.
42. صفوان محمد المبيضين: عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
43. شريف شحاتة: عيقرية التحفيز، طبعة أولى، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي ش.م.م، الجيزة، مصر، 2017.
44. عاطف جابر طه: نظم المعلومات للموارد البشرية Information Systems for Human Resources، طبعة أولى، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، القاهرة، 2014.

45. عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2003.
46. عبد الباري درة، زهير الصباغ وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008.
47. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
48. عبد الفتاح محمود أحمد: الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، طبعة أولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
49. عبد القادر بحيح: الشامل لتقنيات أعمال البنوك، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
50. عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
51. عبد الكريم أحمد جميل: إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
52. عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، طبعة أولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
53. عبد الله حكمة: إستراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
54. عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2003.
55. عطية محسن علي: الجودة الشاملة والمنهج، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
56. عطية حسين أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2003.
57. علاء فرج الطاهر: إدارة المواد والجودة الشاملة MATERIALS AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT، طبعة أولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
58. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1992.
59. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية (منظور إستراتيجي)، طبعة أولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
60. علي العزاوي: الأساليب الكمية الإحصائية في الجغرافية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

## قائمة المراجع

61. عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، طبعة أولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
62. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، طبعة أولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
63. عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
64. عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009، ص: 55
65. فائزة لعرف: مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة، مع اثارة الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 2008، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013.
66. فريد زين الدين: المنهج العلمي التطبيقي - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
67. فضيل فارس: التقنيات البنكية، محاضرات وتطبيقات، طبعة أولى، مطبعة الموساك رشيد، الجزائر العاصمة، طبعة أولى، 2013.
68. فيصل حسونة: إدارة موارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
69. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان الأردن، 2001.
70. قاسم نايف علوان المحيوي: إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم - عمليات - تطبيقات، طبعة أولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
71. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، طبعة ثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت - الحمراء، لبنان، 2000.
72. لعلي بوكميش: إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، طبعة أولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
73. مأمون السلطي وسهيل إلياس: دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، طبعة أولى، دار الفكر المعاصرة، دمشق، 1999.
74. مأمون سليمان الدراركة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
75. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، طبعة أولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
76. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015.

77. مبروك رايس: انعكاسات العولمة المالية على الجهاز المصرفي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
78. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، طبعة ثانية، عمان، الأردن، 2006.
79. محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة: إدارة الجودة الشاملة- كيف تطور مشروعك ومنتجك، طبعة أولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
80. محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
81. محمد خير، سليم أبو زيد: أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS 2، دار صفاء، عمان، الأردن، 2005.
82. محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016.
83. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، الإسكندرية، 1993.
84. محمد شيخي: طرق الإقتصاد القياسي (محاضرات وتطبيقات)، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
85. محمد صبحي أبو صالح: " مبادئ الإحصاء "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2007.
86. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
87. محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، طبعة أولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
88. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة، (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
89. محمد قذري حسن: إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء - مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2015.
90. محمد محمود الفاضل: تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
91. محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد ( الموارد البشرية H.R ) بين النظرية والتطبيق، طبعة أولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، القاهرة، ، 2014.
92. محمود عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2013.
93. محمود عبد اللطيف موسى: قياس العائد من الإستثمار في التدريب الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة، طبعة أولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2012.

94. محمود مصطفى حلاوي: منهجية البحث الأكاديمي، دار الإرقم بن أبي الأرقم، نبيروت، لبنان، 2016.
95. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، طبعة أولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
96. مدحت محمد محمود أبو النصر: الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2016.
97. مدحت محمد أبو النصر: التدريب عن بعد، يواباتك لمستقبل أفضل، طبعة أولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
98. مدحت محمد أبو النصر: تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات، طبعة أولى، الرابطة العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، 2009 .
99. مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، طبعة أولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
100. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، طبعة ثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة ثالثة، 2004.
101. موسى اللوزي: إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد (دور المدير العربي في الإبداع والتميز)، شرم الشيخ، مصر، 2004.
102. نبيل محمود الصالحي: استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (القيادة الإدارية- إدارة الجودة- التكنولوجيا الإدارية)، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
103. نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
104. نظمي شحادة و آخرون: إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
105. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010.
106. هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات ، طبعة أولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
107. هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، طبعة أولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
108. هشام حريز، ريس عبد الحق، دبابش عبد المالك: دور البنوك الأجنبية في تمويل الإقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطرة، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.
109. وليد العايب، لحو بوخاري: اقتصاديات البنوك والتقنيات البنكية، طبعة أولى، مكتبة حسن العصرية بيروت، لبنان، 2013.
110. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

111. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مؤيد الفضل: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.

### ثانياً: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. ابراهيم بلقايد: التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر -دراسة حالة البنوك في وهران-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015/2016.
2. آسيا قاسيمي: أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014 .
3. أيمن أحمد إبراهيم العمري: أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
4. باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاسم تلمسان، 2009/2010.
5. خالد أحمد سحيمي محمد فلمبان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية وتأثيرها على التنمية الإقتصادية - دراسة تطبيقية في الأردن-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
6. ربيع المسعود: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
7. رشاد محمود بدر: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
8. شريفة جعدي: قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2013/2014.
9. صلاح صالح درويش معمار: مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي " دراسة من وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة كولمبوس الأمريكية، 2008 / 2009.
10. صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة " بومرداس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009/2010.

11. عادل بومجان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السبير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
12. عادل بن مشعل بن عزيز آل هادي الغامدي: أهمية معايير الجودة الشاملة لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المختصين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009/2008.
13. عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.
14. عائشة سعدون: ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2015/2014.
15. عبد الرزاق حميدي: أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2014.
16. عبد الرزاق سلام: القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة -تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012 /2011.
17. علي بطاهر: إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
18. علي لرقط: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -المبررات والمتطلبات الأساسية- دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، 2009.
19. عمار بن عيشي: البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 /2012.
20. فائزة لعراف: زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة -دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2015/2014.
21. لمى فيصل اسبر: مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009.

22. محمد الصالح قريشي: تقييم أثر الإستثمار في تسيير المورد البشرية على الأداء التنظيمي، دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012.
23. محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
24. محمد ذيب المبيضين: أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
25. محمد زيدان: دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.
26. محمد لوثن: أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء -دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2014.
27. منال طه بركات: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
28. نادية بلجل: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالات المؤسسات: المطاحن الكبرى للجنوب GMS -أوماش بسكرة\_، الشركة الفرعية مطاحن الأوراس -باتنة-، مطاحن الزيبان - القنطرة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014/2013.
29. هدى جبلي: قياس جودة الخدمة المصرفية -دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.
30. هوارى العابد: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية أدرار، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
31. وهيبه ليازيد: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة -دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014/2013.
32. وليد مرتضى نوه: نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالات الوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

ثالثا: المجالات والدوريات

1. أحمد بن عشاوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية QTM ، مجلة الباحث، العدد 4، 2006.
2. أمر عزوي: إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7، 2009.
3. باسم مكحول: تحليل دالة الإنتاج لصناعة حجر البناء في الضفة الغربية وقطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، (العلوم الإنسانية)، المجلد 17، العدد 2، 2003.
4. براهيم بلقايد، بوري شوقي: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوجدة وهران - ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 17، السداسي الثاني 2017 .
5. حكيم بن جروة، وسامي بن خيرة: مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية: حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014 .
6. رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك، حاس مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 11، 2012.
7. رميلة لعمور: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتفعيل الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة دراسات، مجلة علمية محكمة، العدد الإقتصادي 21 أ جانفي 2014 ، جامعة الأغواط.
8. زكي أبو زيادة: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25 (4)، 2011.
9. سليمان أبو الرب المعطي، محمد فالح عبد الله: العلاقة بين متغيرات الرضا ومتغيرات الأداء، دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32، 2014.
10. سهيلة محمد عباس: علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، ، العدد 97، 2004.
11. طيب خالد: مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين - مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد العاشر .
12. عبد الله أحمد عبد الله الدعاس: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.
13. عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

## قائمة المراجع

14. عطية العربي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة المحلية الحكومية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، عدد 10، 2012.
15. فائزة لعرفان، رابح بوقرة: تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة مسيلة-"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 12، 2014.
16. فارس محمود أبو معمر: قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 13، العدد الأول، 2005.
17. محمد أحمد الطراونة، بدرية المعتز البليسي: الجودة الشاملة والأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2002.
18. محمد زين السعدي، جبر عبد القوي السنياني، ناصر سعيد الدحياني: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) في الجمهورية اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 16، المجلد 17، أكتوبر-ديسمبر 2017.
19. موسى أحمد السعودي: أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.
20. موسى سلامة اللوزي: إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، 2003.

### رابعاً: الملتقيات العلمية

1. صالح مفتاح، معارفي فريدة: التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية- ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البليدة، يومي 19/18 ماي 2011.
2. نجمة عباس: دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، (تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22-23 فيفري 2012.
3. نوال بن عمارة: محاسبة البنوك الإسلامية (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي: 23/22 أبريل، 2003 .

### خامساً: المواقع الإلكترونية

1. بحث حول بنك الجزائر الخارجي: تاريخ الإطلاع 2018/03/18، على الساعة 17:00، الموجود على:  
[www.ouargla30.com/t14877-topic](http://www.ouargla30.com/t14877-topic)

2. مجد خضر: أثر الحوافز على أداء العاملين: تاريخ الإطلاع 2018/07/12، الساعة 13:00، الموجود على: <https://mawdoo3.com>
3. البنوك وأنواعها، تاريخ الإطلاع 2018/02/02، الساعة 11:00، الموجود على: <http://centeruniversitair-d.forum-for-him.com/t34-topic>
4. سماء سعد الدين: بنك BNP أحد أكبر البنوك في العالم، تاريخ الإطلاع 2018/05/12، الساعة 10:00، الموجود على: <https://www.almrsal.com/post/85162>
5. بن وسعد زينة، مباركي سمرة: المعرفة في المصارف الجزائرية، جامعة سيدي بلعباس، تاريخ الإطلاع 2018/06/25، الساعة 17:00، الموجود على: [www.a9lem.yoo7.com](http://www.a9lem.yoo7.com)
6. جمال ياسين: الجودة في القرآن الكريم، تاريخ الإطلاع: 2018/07/07، الساعة 10:00، الموجود على: [https://vb.tafsir.net/tafsir38532/#.WtutTDM6\\_I](https://vb.tafsir.net/tafsir38532/#.WtutTDM6_I)
7. أيمن عسكر حاوي، علاء الدين حسين حسن: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين/ بصره بفروعه الثلاثة، تاريخ الإطلاع 2015/02/15، الساعة 13:00، الموجود على: [www.iasj.net/iasj?func=search&query=au...uiLanguage=en/ar](http://www.iasj.net/iasj?func=search&query=au...uiLanguage=en/ar)
8. التغييرات في الإصدار الخامس من مواصفة آيزو 9001 و كيفية التعامل معها، تاريخ الإطلاع: 2018/07/14، الساعة 14.15، الموجود على: <https://www.sqc.org.sa/sqcdocs/mos%202014/9001.pdf>
9. المواصفة-الدولية-أيزو-9001-2015: تاريخ الإطلاع 2018/07/14، الساعة 14:30، الموجود على: <http://www.iso-tec.com>
10. أحمد السيد كردي: تاريخ الإطلاع 2016/03/29، الساعة 13:00، الموجود على: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>
11. عبد الكريم بن رزوق: الأداء الوظيفي، تاريخ الإطلاع 2016/01/15، الساعة 19:38، الموجود على: <http://www.oujdacity.net/national-article-61706-htm>

#### سادسا: النصوص القانونية

1. الأمر رقم 71-47 المؤرخ في 07 جمادى الأولى 1391 هـ الموافق لـ 30 يونيو 1971 يتضمن تنظيم مؤسسات القرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 13 جمادى الأولى 1391 الموافق لـ 06 يوليو 1971 م، السنة الثامنة - العدد 55.
2. المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق لـ 13 مارس 1982 يتضمن إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 20 جمادى الأولى الموافق لـ 16 مارس 1982، السنة التاسعة عشر - العدد 11.

## قائمة المراجع

3. المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 10 شعبان 1405 الموافق لـ 30 أبريل 1985 يتضمن إنشاء بنك للتنمية المحلية وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 11 شعبان 1405 الموافق لـ 01 مايو 1985، السنة الثانية والعشرون - العدد 19 .
4. القانون رقم 86-12 المؤرخ بتاريخ 13 ذي الحجة 1406 الموافق لـ 19 أوت 1986 يتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 14 ذي الحجة 1406 الموافق لـ 20 أوت 1986، السنة الثالثة والعشرون - العدد 34 .
5. القانون رقم 88-06 المؤرخ بتاريخ 22 جمادى الأولى 1408 الموافق لـ 12 يناير 1988 المتعلق باستقلالية البنوك المعدل والمتمم للقانون 86-12، يتعلق بنظام البنوك والقرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 23 جمادى الأولى 1408 الموافق لـ 13 يناير 1988، السنة الخامسة والعشرون - العدد 02.
6. قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض الصادر في 14/04/1990 الجريدة الرسمية، العدد 16.
7. الأمر رقم 01-01 المؤرخ في 04 ذي الحجة 1421 هـ الموافق لـ 27 فيفري 2001 م، يعدل ويتم القانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 05 ذو الحجة 1421 هـ الموافق لـ 28 فيفري 2001 م، السنة - 38 العدد 14.
8. الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424 هـ الموافق لـ 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 28 جمادى الثانية 1424 هـ الموافق لـ 27 أوت 2003، السنة - 40 العدد 52
9. المواد 6 و 7 من الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 16 رمضان 1431 هـ الموافق لـ 26 أوت 2010 م، يعدل ويتم القانون رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 22 رمضان 1431 هـ الموافق لـ 01 سبتمبر 2010 م، السنة - 47 العدد 50 .
10. مقرر رقم 18-01 مؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1439 الموافق لـ 2 يناير سنة 2018، يتضمن نشر قائمة البنوك وقائمة المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، الجريدة الرسمية الصادرة في 10 جمادى الأولى عام 1439 هـ الموافق لـ 28 يناير سنة 2018 م، السنة 55- العدد 04.
11. الجريدة الرسمية الصادرة في 10 جمادى الأولى عام 1439 هـ الموافق لـ 28 يناير سنة 2018 م، السنة 55- العدد 04
12. الأمر رقم 204 - 67 المؤرخ في 26 جمادى الثانية 1387 هـ الموافق لـ 01 أكتوبر 1967 يتضمن إحداث بنك الجزائر الخارجي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 02 رجب 1387 الموافق لـ 06 أكتوبر 1967م، السنة الرابعة العدد 82
13. المادة 1 من الأمر رقم 204 - 67 المؤرخ في 26 جمادى الثانية 1387 هـ الموافق لـ 01 أكتوبر 1967 يتضمن إحداث بنك الجزائر الخارجي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 02 رجب 1387 الموافق لـ 06 أكتوبر 1967 م، السنة الرابعة العدد 82 -

## قائمة المراجع

14. الأمر رقم 178 - 66 المؤرخ في 23 صفر 1386 هـ الموافق ل 13 يونيو 1966 م المتضمن إحداث البنك الوطني الجزائري وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 24 صفر 1386 هـ الموافق ل 14 يونيو 1966 م، السنة الثالثة-العدد 51 .
15. المرسوم رقم 85 - 85 المؤرخ في 10 شعبان 1405 الموافق ل 30 أبريل 1985 يتضمن إنشاء بنك للتنمية المحلية وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 11 شعبان 1405 الموافق ل 01 مايو 1985، السنة الثانية والعشرون العدد 19 .
16. المرسوم رقم 106 - 82 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 الموافق ل 13 مارس 1982 يتضمن إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 20 جمادى الأولى الموافق ل 16 مارس 1982، السنة التاسعة عشرة العدد 11.

## المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب

1. Alain Meignant: **Ressources humains, Deployer la strategie**, edition liaisons, USA, Paris,2000.
2. Armand Dayan et autres : **Manuel de gestion**, Ellipses Edition, 1999.
3. Camille Moigne, **organisation du système d'information de gestion**, Edition Foucher, paris,2001.
4. Christian Batal: **la gestion des résous Humaines dans la secteurpublic**, 2 ème édition paris echitiom dogmatisation, 2000.
5. Claudepinet : **10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008** , 2 ème édition, afnor éditions, France.
6. C. L. Leboyer : **Evaluation du personelle : quelles méthodes choisir**, les éditions d'organisation, paris, 1994.
7. Daniel Boeri: **Maitriser la qualité: tout sur la certification et la qualité totale**, 2 ème édition, maxima l'aurent du mesnil, Paris, 2003.
8. Daniel duret et Maurice Pillet : **Qualité en production de ISO 9000 à six sigma**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2002.
9. Eric Campoy , Etienne Maclouf ,Karim Mazouli, Valérie Neveu : **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education, France ,paris, 2011
10. Faycel Bencheman , Gévaldine Galindo: **Gestion des Ressources Humaines** , Gualino éditeur , Fj A – paris ,2006.
11. Guy laudoyer: **La certification iso 9000**, 3 édition, édition d'organisation, Paris, 2000.
12. Jarrosson Bruno: **unsiècle de management a travers les écrits**, éddition Bruno, Paris, 2000 .

13. Jean – René :**Précis de gestion d'entreprise**, Nathan, Paris, 1996
14. Robert Reix :**ystèmes d 'information et management des organisation**, 5 édition ,  
vuibert , paris , 2004.
15. Robin Fortin: **comprendre la complexité , introduction a la méthode d'Edgar Morin** ,  
2 ème édition, presses université laval , 2005 .
16. Sid Ahmed Benraouane : **le management des ressources humaines, etude des concepts,  
approches et outils développés par les entreprises américaines**, 2 ème édition, office  
des publication universitaire, ben-aknoun-alger, 2012.
17. Sid kenp.pmp: **Quality management demystified**, The MC graw-hill edition, United  
States America, 2006.
18. william J. Rothwell, Carolyn K.hohne, Stephen B. king: **human performance  
improvement (building practitioner competence)**, **Butterworth-Heinemann is an  
imprint of Elsevier**, second Edition, USA, 2007.

#### ثانيا: المجلات والدوريات

1. Alireza Shahraki, Mina konarizadeh, Morteza Jamali Paghaleh and Mahnaz Zarei : **HRM  
effects on TQM**, Business Management Dynamics, Vol.1, No.3, Sep 2011.
2. Davood Gharakhani1, Hossein Rahmati, Mohammad Reza Farrokhi, Arshad  
Farahmandian: **Total Quality Management and Organizational Performance**,  
American Journal of Industrial Engineering, Science and Education Publishing, Vol. 1, No.  
3, 2013.
3. Hamed J .H USROF , Rania Mohamed Elmorsey: **Relationship between HRM and TQM  
and its influence on Organizational Sustainability**, International Journal of Academic  
Research in Accounting Finance and management Sciences, vol.6, No. 2, April 2016.
4. Indumathi. N : **Total quality management impact on HRM functions**, international  
journal of science technologie and management , vol .no.5, issue no.10, October 2016.
5. Leena Toppo, Twinkle Prusty: **From Performance Appraisal to Performance  
Management**, IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), Volume 3, Issue 5  
,Sep,-Oct. 2012.
6. Maria Ioncic, Iolanda Magdalena Negoii, Eva-Cristina Petrescu and Diana :**using the  
european model of total quality Management to assess the Performance of  
Organizations**, Case Study on Educational Services, Quality Management in Services,  
Amfiteatru Economic, Vol XI , Nr. 26 , June 2009
7. Marcel T. Ngambi, Ayankeng Godlove Nkemkiafu: **The Impact of Total Quality  
Management on Firm's Organizational Performance**, American Journal of  
Management Vol. 15(4) 2015

8. Oladejo, J. Adefemi : **Comparative Analysis of Factors Influencing Quantity of maize marketed among agricultural households in oyo and osun states nigeria**, European Journal of Agriculture and Forestry Research, Vol.1, No.1, September 2013.
9. O.M.Haja Mohideen, J.Vijayavel: **Principles of total quality management (TQM) governing automotive industries with reference to skill enhancement and capacity addition**, International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management Vol.2, Issue 9, September 2014.
10. V.mraoTummala and C.L tang: **Strategic quality management –malcolmlealdrige and European qualityawards and ISO 9000 certification-**, International Journal Quality & Reliability Management, vol.13, n°4, 1996.
11. Rula Ali Al-Damen : **The impact of Total Quality Management on organizational performance**, Case of Jordan Oil Petroleum Company, International Journal of Business and Social Science, Promoting Ideas, USA, Vol. 8, No. 1; January 2017.

#### ثالثا: الملتقيات

1. Cemal Zehir et al : **Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance**, International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 41, 2012.

#### رابعا: التقارير والمنشورات

1. Andrei Diamandescu: **The main principles of total quality management**, Challenges of the Knowledge Society, Economics.
2. Ardeshir Bazrkarl, Soleyman Iranzadeh, Naser Fegghi Farahmand: **Total quality model for aligning organization strategy, improving performance, and improving customer satisfaction by using an approach based on combination of balanced scorecard and lean six sigma**, operations, informations & technology research article Cogent Business & Management (2017), 4
3. charles lusthaus , marie –hélène Adrien , gary Anderson, Fred Carden : **améliorer la performance organisationnelle (manuel d'auto-évaluation)** , centre de recherche pour les développement international, canada, 1998 .
4. George M. Pickurich : HPI Essentials: **A just the facts, bottom line Primer on human performance improvement**, American Society for training and Development, USA, 2002.
5. James s. pepitone: **human performance consulting, (transforming human potential into productive business performance)**, Gulf Publishing Company, Houston, texas, 2000.

6. Robert J.Vokurka and Garry I.stading and Jason Brazeal: **Acomparative analysis of national and regional quality awards**, quality progress, August, 2000.

### خامسا: المواقع الإلكترونية

1. [bot.gov.krd/sites/default/files/.../ISO%209001-2015%20Arabic%20%281%29.pdf](http://bot.gov.krd/sites/default/files/.../ISO%209001-2015%20Arabic%20%281%29.pdf), disponible le 15/07/2018 à 16 :45.
2. <https://antarisconsulting.wordpress.com/2018/04/20/iso-9004-overview-april-2018>, disponible le 01/07/2018 à 18 :15.
3. <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>, disponible le 14/07/2018 à 14 :00.
4. <http://www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html>, disponible le 02/02/2018 à 14 :00.
5. <http://www.badr-bank .dz/ index.php>, disponible le 02/02/2018 à 11 :00.
6. <https://www.bna .dz/ presentation.htmltt>, disponible le 15/03/2018 à 16 :00.
7. <http://www.cpa-bank .dz/ ?p=cadre>, disponible le 15/03/2018 à 14 :00.
8. <https://www.bank-abc.com/En/ABCWorld/Africa/Algeria/Pages/default>, disponible le 17/04/2018 à 20 :00.
9. [www.algeria.bnpparibas.com](http://www.algeria.bnpparibas.com), disponible le 17/04/2018 à 20 :30.
10. [www.albarakabank.com/fr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=218&itemid=](http://www.albarakabank.com/fr/index.php?option=com_content&task=view&id=218&itemid=) تاريخ الإطلاع disponible le 12/05/2018 à 10 :30.
11. [www.trust-bank.com/présentation 23/04/201](http://www.trust-bank.com/présentation 23/04/201), disponible le 12/05/2018 à 11 :30.
12. [www.ag-bank.com/article-view-1.html](http://www.ag-bank.com/article-view-1.html), disponible le 12/05/2018 à 11 :00.
13. <http://abufara.com/abufara.net/images/abook fil>, disponible le 13/03/2016 à 15 :00

الملاحق

### الملحق رقم (01): نموذج الإستبيان المستخدم في الدراسة والموجه للبنوك الوطنية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية وأثرها على أداء الأفراد العاملين بها، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال.

أرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بكل عناية ووضوح وصراحة، حتى نستطيع البناء على هذه المعلومات في إيجاد نتائج صحيحة وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وسيتم تزويدكم بنتائج البحث إن رغبتم بذلك. علماً بأن المقصود بإدارة الجودة الشاملة "هي عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من الفلسفات الفكرية والإدارية والأدوات الإحصائية التي تركز على رضا الزبون من خلال التحسين المستمر للعمليات في مختلف النشاطات والعلاقات داخل وخارج البنوك بهدف تحسين الأداء، وزيادة قدرة البنك على المنافسة في بيئة الأعمال".

شاكرين لكم حسن تعاونكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة التي سوف تساعد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة.

### وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

المشرف:

المشرف:

طويل ياسمينة

أ.د. يحيوش حسين

### الجزء الأول:

أ. البيانات الشخصية والعامية: الرجاء التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر  49 أنثى  41
2. السن: أقل من 25 سنة  2 من ] 25-35 سنة  29  
من ] 35-45 سنة  30 45 سنة فأكثر  29
3. الخبرة: أقل من 5 سنوات  10 من ] 5-10 سنوات  25  
من ] 10-15 سنة  20 من ] 15-20 سنة  3
4. المستوى التعليمي: مستوى ثانوي  20 ليسانس  53  
تقني سامي  8 ماستر  3

## الملاحق

ماجستير 2  دكتوراه

أخرى 4

5. المستوى الوظيفي: مدير 3 مساعد مدير 6

رئيس قسم 13 موظف 57 أخرى 11

الجزء الثاني: يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى تطبيق البنوك الجزائرية لمفهوم أبعاد إدارة الجودة الشاملة

| الرقم                                   | العبارات   | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| <b>أولا: التزام ودعم الإدارة العليا</b> |  |             |       |       |           |                 |
| 1                                       | تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك لتحقيقها.                  | 27          | 53    | 3     | 7         |                 |
| 2                                       | تعمل الإدارة العليا على التحقق من تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.  | 20          | 59    | 6     | 5         |                 |
| 3                                       | تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات.   | 14          | 48    | 16    | 12        |                 |
| 4                                       | تحرص الإدارة العليا على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الشاملة                | 17          | 47    | 16    | 9         | 1               |
| 5                                       | تخصص الإدارة العليا للبنك الإمكانيات البشرية والمالية اللازمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة. | 16          | 35    | 27    | 10        | 2               |
| <b>ثانيا: التحسين المستمر للعمليات</b>  |  |             |       |       |           |                 |
| 6                                       | تعتمد الإدارة على التقليل المستمر لوقت تقديم الخدمة  | 9           | 32    | 24    | 17        | 8               |
| 7                                       | تسعى الإدارة للتقليل من خطوات ومعاملات الحصول على "قرض".                                   | 12          | 38    | 14    | 19        | 7               |
| 8                                       | يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض.   | 12          | 34    | 21    | 21        | 2               |
| 9                                       | وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية و تصحيحية.  | 13          | 46    | 18    | 11        | 2               |
| 10                                      | يطبق البنك تجارب بنوك رائدة في مجال التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة.        | 3           | 32    | 29    | 15        | 1               |
| <b>ثالثا: نظم المعلومات</b>             |  |             |       |       |           |                 |
| 11                                      | يعتمد البنك على نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ القرار.                              | 3           | 43    | 30    | 12        | 2               |
| 12                                      | التجهيزات والمعدات والبرامج اللازمة لنظام المعلومات متوفرة في البنك بشكل كافي.             | 6           | 38    | 12    | 29        | 5               |
| 13                                      | يوفر البنك للموظفين التدريب على استخدام نظام المعلومات.                                    | 5           | 43    | 25    | 13        | 4               |
| 14                                      | نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات.  | 25          | 44    | 12    | 8         | 1               |

## الملاحق

|                                    |    |    |    |    |  |    |
|------------------------------------|----|----|----|----|--|----|
| 1                                  | 12 | 11 | 43 | 23 | يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك.                                  | 15 |
| <b>رابعاً: التدريب</b>             |    |    |    |    |  |    |
| 4                                  | 28 | 24 | 30 | 4  | يوجد في البنك وسائل و تجهيزات تدريب مناسبة.  | 16 |
| 6                                  | 26 | 21 | 29 | 8  | يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في البنك.   | 17 |
| 7                                  | 30 | 15 | 34 | 4  | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.   | 18 |
| 4                                  | 24 | 16 | 42 | 4  | يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.  | 19 |
| 7                                  | 9  | 26 | 42 | 6  | يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل وإرضائه  | 20 |
| 3                                  | 12 | 18 | 47 | 10 | يخصص البنك ميزانية واضحة لعقد دورات تدريبية للموظفين وتنمية قدراتهم.                     | 21 |
| 6                                  | 14 | 31 | 34 | 5  | تقوم إدارة البنك بتدريب الموظفين لممارسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة.                     | 22 |
| <b>خامساً: مشاركة العاملين</b>     |    |    |    |    |  |    |
| 11                                 | 32 | 14 | 31 | 2  | تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم                         | 23 |
| 9                                  | 30 | 21 | 29 | 1  | يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.                                     | 24 |
| 12                                 | 36 | 24 | 16 | 2  | يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل.  | 25 |
| 10                                 | 15 | 26 | 31 | 8  | يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك بهدف التحسين المستمر.                                   | 26 |
| 7                                  | 25 | 23 | 32 | 3  | يملك البنك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها.                            | 27 |
| <b>سادساً: تحفيز العاملين</b>      |    |    |    |    |  |    |
| 24                                 | 27 | 17 | 16 | 6  | يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الإنجاز المتميز .                                    | 28 |
| 22                                 | 27 | 19 | 17 | 5  | يمتاز نظام الحوافز بالبنك بالعدالة والموضوعية  | 29 |
| 26                                 | 26 | 24 | 10 | 4  | يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.  | 30 |
| 19                                 | 26 | 26 | 19 |    | يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.   | 31 |
| 18                                 | 16 | 20 | 29 | 7  | يتلقى الموظفون الحق في الصحة والأمن الوظيفي أثناء العمل.                                 | 32 |
| <b>سابعاً: التركيز على العملاء</b> |    |    |    |    |  |    |
| 4                                  | 16 | 25 | 41 | 4  | يقوم البنك بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم                              | 33 |
| 8                                  | 17 | 23 | 37 | 5  | يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه   | 34 |
| 4                                  | 18 | 22 | 44 | 2  | يتم مجاملة العملاء و مدحهم كلما كان ذلك ممكناً.  | 35 |
| 3                                  | 13 | 22 | 46 | 6  | تؤمن إدارة البنك أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بسرعة وكفاءة.       | 36 |
| 6                                  | 15 | 15 | 41 | 13 | تهتم إدارة البنك بمتابعة شكاوي الزبائن والمشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول الفورية لهم. | 37 |
| 9                                  | 12 | 16 | 43 | 10 | تحرص إدارة البنك على التعرف على مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية.                | 38 |

الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء إلى معرفة مستوى أداء العاملين في البنوك الجزائرية

| الرقم | العبارات  | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 1     | أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.   | 15          | 67    | 7     | 1         |                 |
| 2     | أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.                                      | 7           | 63    | 13    | 2         | 5               |
| 3     | لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة والحرية.                                    | 8           | 74    | 5     | 3         |                 |
| 4     | لدي القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.   | 15          | 62    | 8     | 3         | 2               |
| 5     | أتميز بالتفاني والجدية على تحمل المسؤولية.  | 15          | 63    | 10    | 2         |                 |
| 6     | أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.                               | 22          | 63    | 5     |           |                 |
| 7     | يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.                                      | 16          | 60    | 13    | 1         |                 |
| 8     | تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بعملية.   | 18          | 61    | 7     | 2         | 2               |
| 9     | نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملية في البنك.   | 12          | 60    | 16    | 2         |                 |
| 10    | لا يختلف أدائي في البنك كثيرا عن المعايير الموضوعية.  | 13          | 62    | 15    |           |                 |
| 11    | أحرص على تحسين وتطوير أدائي باستمرار.   | 20          | 59    | 9     | 2         |                 |
| 12    | أشعر بالرضا عن عملي.  | 19          | 48    | 15    | 5         | 3               |
| 13    | يتوفر لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي  | 8           | 42    | 11    | 23        | 6               |
| 14    | أؤدي عملي في البنك دون الحاجة إلى المتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المشرفين.              | 14          | 49    | 11    | 14        | 2               |
| 15    | أعتقد أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في البنك   | 17          | 47    | 13    | 8         | 5               |
| 16    | كل ظروف العمل بالبنك محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.  | 4           | 21    | 27    | 29        | 9               |
| 17    | أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة. | 11          | 55    | 15    | 6         | 3               |
| 18    | أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق.   | 23          | 55    | 4     | 8         |                 |
| 19    | أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني.                           | 22          | 60    | 7     | 1         |                 |
| 20    | إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي يساعدي على الرفع من أدائي.           | 9           | 64    | 3     | 2         | 2               |
| 21    | تتاح لي الفرصة لاختيار المهام والأعمال التي أرغب بأدائها                                    |             | 17    | 31    | 30        | 12              |
| 22    | يعرف رئيسي المباشر في البنك المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عملي.                            | 6           | 37    | 27    | 16        | 4               |
| 23    | يتم محاسبة أصحاب الأداء المتدني.  |             | 10    | 31    | 14        | 35              |

### الملحق رقم (02): نموذج الإستبيان المستخدم في الدراسة والموجه للبنوك الأجنبية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية وأثرها على أداء الأفراد العاملين بها، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال.

أرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بكل عناية ووضوح وصراحة، حتى نستطيع البناء على هذه المعلومات في إيجاد نتائج صحيحة وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وسيتم تزويدكم بنتائج البحث إن رغبتم بذلك. علماً بأن المقصود بإدارة الجودة الشاملة "هي عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من الفلسفات الفكرية والإدارية والأدوات الإحصائية التي تركز على رضا الزبون من خلال التحسين المستمر للعمليات في مختلف النشاطات والعلاقات داخل وخارج البنوك بهدف تحسين الأداء، وزيادة قدرة البنك على المنافسة في بيئة الأعمال".

شاكرين لكم حسن تعاونكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة التي سوف تساعد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة.

### وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الطالبة:

أ. طويل ياسمينه

المشرف:

أ.د يحيوش حسين

### الجزء الأول:

أ. البيانات الشخصية والعامة: الرجاء التكرم بوضع إشارة (x) في المربع المناسب:

- الجنس: ذكر  22 أنثى  23
- السن: أقل من 25 سنة  2 من ] 25-35 سنة  33  
من ] 35-45 سنة  8 45 سنة فأكثر  2
- الخبرة: أقل من 5 سنوات  17 من ] 5-10 سنوات  18  
من ] 10-15 سنة  1 من ] 15-20 سنة  9
- المستوى التعليمي: مستوى ثانوي  3 ليسانس  31

## الملاحق

تقني سامي 3 ماستر 4

ماجستير [ ] دكتوراه [ ]

أخرى 4

5. المستوى الوظيفي: مدير 3 مساعد مدير 4

رئيس قسم 1 موظف 30 أخرى 7

الجزء الثاني: يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى تطبيق البنوك الجزائرية لمفهوم أبعاد إدارة الجودة

الشاملة

| الرقم                                   | العبارات   | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| <b>أولا: التزام ودعم الإدارة العليا</b> |  |             |       |       |           |                 |
| 1                                       | تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا للبنك لتحقيقها.                  | 4           | 34    | 7     |           |                 |
| 2                                       | تعمل الإدارة العليا على التحقق من تطبيق مبادئ وأبعاد الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.  | 4           | 27    | 31    | 1         |                 |
| 3                                       | تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات.         | 1           | 28    | 15    | 1         |                 |
| 4                                       | تحرص الإدارة العليا على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الشاملة                |             | 30    | 11    | 2         | 2               |
| 5                                       | تخصص الإدارة العليا للبنك الإمكانيات البشرية والمالية اللازمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة. | 2           | 28    | 14    | 1         |                 |
| <b>ثانيا: التحسين المستمر للعمليات</b>  |  |             |       |       |           |                 |
| 6                                       | تعتمد الإدارة على التقليل المستمر لوقت تقديم الخدمة  |             | 25    | 8     | 12        |                 |
| 7                                       | تسعى الإدارة للتقليل من خطوات ومعاملات الحصول على "قرض".                                   |             | 19    | 11    | 15        |                 |
| 8                                       | يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض.   | 2           | 25    | 13    | 5         |                 |
| 9                                       | وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية و تصحيحية.  | 4           | 32    | 8     | 1         |                 |
| 10                                      | يطبق البنك تجارب بنوك رائدة في مجال التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة.        |             | 29    | 11    | 5         |                 |
| <b>ثالثا: نظم المعلومات</b>             |  |             |       |       |           |                 |
| 11                                      | يعتمد البنك على نظام لتبادل المعلومات في عمليات اتخاذ القرار.                              | 2           | 27    | 11    | 2         | 3               |
| 12                                      | التجهيزات والمعدات والبرامج اللازمة لنظام المعلومات متوفرة في البنك بشكل كافي.             | 7           | 32    | 2     | 4         |                 |
| 13                                      | يوفر البنك للموظفين التدريب على استخدام نظام المعلومات.                                    | 5           | 28    | 8     | 4         |                 |

## الملاحق

|                                    |    |    |    |    |  |    |
|------------------------------------|----|----|----|----|--|----|
|                                    |    | 1  | 35 | 9  | نظام المعلومات يزيد من سرعة القيام بالعمليات.  | 14 |
|                                    |    | 1  | 28 | 16 | يسهل نظام المعلومات من عملية التنسيق والاتصال في البنك.                                  | 15 |
| <b>رابعاً: التدريب</b>             |    |    |    |    |  |    |
|                                    | 1  | 9  | 30 | 5  | يوجد في البنك وسائل و تجهيزات تدريب مناسبة.  | 16 |
| 2                                  | 3  | 8  | 31 | 1  | يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في البنك.   | 17 |
| 2                                  | 2  | 17 | 24 |    | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.   | 18 |
| 2                                  | 2  | 9  | 31 | 1  | يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.  | 19 |
| 2                                  | 2  | 8  | 33 |    | يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل وإرضائه  | 20 |
| 2                                  | 5  | 34 | 4  |    | يخصص البنك ميزانية واضحة لعقد دورات تدريبية للموظفين وتنمية قدراتهم.                     | 21 |
| 2                                  | 5  | 8  | 30 |    | تقوم إدارة البنك بتدريب الموظفين لممارسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة.                     | 22 |
| <b>خامساً: مشاركة العاملين</b>     |    |    |    |    |  |    |
|                                    | 5  | 12 | 25 | 3  | تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم                         | 23 |
|                                    | 7  | 14 | 24 |    | يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.                                     | 24 |
|                                    | 16 | 10 | 19 |    | يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل.  | 25 |
|                                    | 6  | 5  | 32 | 2  | يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك بهدف التحسين المستمر.                                   | 26 |
|                                    | 2  | 6  | 29 | 8  | يملك البنك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها.                            | 27 |
| <b>سادساً: تحفيز العاملين</b>      |    |    |    |    |  |    |
|                                    | 3  | 22 | 19 | 1  | يتم منح مكافآت مادية و معنوية مقابل الإنجاز المتميز .                                    | 28 |
| 2                                  | 5  | 20 | 18 |    | يمتاز نظام الحوافز بالبنك بالعدالة والموضوعية  | 29 |
| 1                                  | 10 | 18 | 16 |    | يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.  | 30 |
|                                    | 12 | 19 | 14 |    | يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.   | 31 |
|                                    | 1  | 10 | 29 | 5  | يتلقى الموظفون الحق في الصحة والأمن الوظيفي أثناء العمل.                                 | 32 |
| <b>سابعاً: التركيز على العملاء</b> |    |    |    |    |  |    |
|                                    | 9  | 7  | 19 | 10 | يقوم البنك بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم                              | 33 |
|                                    | 9  | 4  | 28 | 4  | يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه   | 34 |
|                                    | 6  | 9  | 24 | 6  | يتم مجاملة العملاء و مدحهم كلما كان ذلك ممكناً.  | 35 |
|                                    | 5  | 4  | 34 | 2  | تؤمن إدارة البنك أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بسرعة وكفاءة.       | 36 |
|                                    | 3  | 2  | 35 | 5  | تهتم إدارة البنك بمتابعة شكاوي الزبائن والمشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول الفورية لهم. | 37 |
|                                    | 5  | 3  | 35 | 2  | تحرص إدارة البنك على التعرف على مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية.                | 38 |

الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء إلى معرفة مستوى أداء العاملين في البنوك الجزائرية

| الرقم | العبارات  | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------|---|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 1     | أتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.   | 2           | 40    | 3     |           |                 |
| 2     | أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.                                      | 5           | 28    | 12    |           |                 |
| 3     | لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة والحرية.                                    | 4           | 32    | 9     |           |                 |
| 4     | لدي القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.   | 7           | 28    | 8     | 2         |                 |
| 5     | أتميز بالتفاني والجدية على تحمل المسؤولية.  | 1           | 33    | 11    |           |                 |
| 6     | أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.                               | 1           | 40    | 4     |           |                 |
| 7     | يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.                                      | 2           | 37    | 6     |           |                 |
| 8     | تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بعملية.   | 8           | 30    | 7     |           |                 |
| 9     | نادرا ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملية في البنك.   |             | 30    | 15    |           |                 |
| 10    | لا يختلف أدائي في البنك كثيرا عن المعايير الموضوعية.  |             | 31    | 14    |           |                 |
| 11    | أحرص على تحسين وتطوير أدائي باستمرار.   | 3           | 34    | 8     |           |                 |
| 12    | أشعر بالرضا عن عملي.  | 1           | 30    | 11    | 3         |                 |
| 13    | يتوفر لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي  |             | 30    | 6     | 7         | 2               |
| 14    | أؤدي عملي في البنك دون الحاجة إلى المتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المشرفين.              | 2           | 31    | 2     | 10        |                 |
| 15    | أعتقد أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في البنك   | 4           | 23    | 13    | 5         |                 |
| 16    | كل ظروف العمل بالبنك محفزة ومساعدة على الأداء الجيد.  |             | 23    | 14    | 8         |                 |
| 17    | أسعى دائما إلى رفع مستوى أدائي من خلال زيادة مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة. | 1           | 36    | 5     | 3         |                 |
| 18    | أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق.   | 3           | 39    | 3     |           |                 |
| 19    | أعمل دائما على مناقشة قضايا العمل مع زملائي ومن هم أكثر خبرة مني.                           | 1           | 36    | 8     |           |                 |
| 20    | إن بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي يساعدي على الرفع من أدائي.           |             | 42    | 3     |           |                 |
| 21    | تتاح لي الفرصة لاختيار المهام والأعمال التي أرغب بأدائها                                    | 1           | 11    | 28    | 5         |                 |
| 22    | يعرف رئيسي المباشر في البنك المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عملي.                            | 1           | 23    | 21    |           |                 |
| 23    | يتم محاسبة أصحاب الأداء المتدني.  | 2           | 12    | 25    | 6         |                 |

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين للإستبيان المستخدم في الدراسة

| الجامعة                  | الكلية   | الرتبة العلمية  | اسم الأستاذ المحكم |
|--------------------------|--|-----------------|--------------------|
| جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | أستاذ محاضر أ   | د. طيار أحسن       |
| جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | أستاذ محاضر أ   | د. مقيح صبري       |
| جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | أستاذة محاضرة أ | د. بوغليطة إلهام   |
| جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية       | أستاذ محاضر أ   | أ. د قيرة إسماعيل  |

المصدر: من إعداد الباحثة

الملحق رقم ( 04 ) : بعض نتائج SPSS20

1. النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد الجودة الشاملة وأداء العاملين

Statistiques de groupe

|                |             | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|----------------|-------------|----|---------|------------|-------------------------|
| البعد 1        | بنوك وطنية  | 90 | 3,8467  | ,72456     | ,07638                  |
|                | بنوك أجنبية | 45 | 3,7111  | ,36570     | ,05452                  |
| البعد 2        | بنوك وطنية  | 90 | 3,3933  | ,79405     | ,08370                  |
|                | بنوك أجنبية | 45 | 3,4667  | ,42426     | ,06325                  |
| البعد 3        | بنوك وطنية  | 90 | 3,5222  | ,69521     | ,07328                  |
|                | بنوك أجنبية | 45 | 3,9511  | ,47128     | ,07025                  |
| البعد 4        | بنوك وطنية  | 90 | 3,1952  | ,84052     | ,08860                  |
|                | بنوك أجنبية | 45 | 3,6222  | ,61758     | ,09206                  |
| البعد 5        | بنوك وطنية  | 90 | 2,8556  | ,93474     | ,09853                  |
|                | بنوك أجنبية | 45 | 3,5422  | ,56988     | ,08495                  |
| البعد 6        | بنوك وطنية  | 90 | 2,5444  | ,98530     | ,10386                  |
|                | بنوك أجنبية | 45 | 3,3156  | ,50179     | ,07480                  |
| البعد 7        | بنوك وطنية  | 90 | 3,3204  | ,89220     | ,09405                  |
|                | بنوك أجنبية | 45 | 3,7259  | ,61047     | ,09100                  |
| الجودة الشاملة | بنوك وطنية  | 90 | 3,2395  | ,66350     | ,06994                  |
|                | بنوك أجنبية | 45 | 3,6187  | ,35072     | ,05228                  |
| أداء العاملين  | بنوك وطنية  | 90 | 3,6923  | ,35058     | ,03695                  |
|                | بنوك أجنبية | 45 | 3,7188  | ,25998     | ,03876                  |

2. نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لكل

من الفرضيتين الرئيسيتين الخامسة والسادسة

Récapitulatif des modèles

| Modèle        | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| بنوك وطنية 1  | ,309 <sup>a</sup> | ,095   | ,085          | ,33534                          |
| بنوك أجنبية 1 | ,488 <sup>a</sup> | ,238   | ,220          | ,22957                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), 1 البعد

## الملاحق

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle        | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|---------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| بنوك وطنية 1  | 1,043            | 1   | 1,043              | 9,271  | ,003 <sup>b</sup> |
| Régression    |                  |     |                    |        |                   |
| Résidu        | 9,896            | 88  | ,112               |        |                   |
| Total         | 10,938           | 89  |                    |        |                   |
| بنوك أجنبية 1 | ,708             | 1   | ,708               | 13,426 | ,001 <sup>b</sup> |
| Régression    |                  |     |                    |        |                   |
| Résidu        | 2,266            | 43  | ,053               |        |                   |
| Total         | 2,974            | 44  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), 1 البعد

### Coefficients<sup>a</sup>

| el banque     | Modèle      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|               |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| بنوك وطنية 1  | (Constante) | 3,118                         | ,192            |                           | 16,238 | ,000 |
|               | البعد 1     | ,149                          | ,049            | ,309                      | 3,045  | ,003 |
| بنوك أجنبية 1 | (Constante) | 2,432                         | ,353            |                           | 6,892  | ,000 |
|               | البعد 1     | ,347                          | ,095            | ,488                      | 3,664  | ,001 |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

3. نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية لكل من الفرضيتين الرئيسيتين الخامسة والسادسة

### Récapitulatif des modèles

| el banque     | Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---------------|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| بنوك وطنية 1  |        | ,360 <sup>a</sup> | ,129   | ,119          | ,32897                          |
| بنوك أجنبية 1 |        | ,448 <sup>a</sup> | ,201   | ,182          | ,23513                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), 2 البعد

## الملاحق

### ANOVA<sup>a</sup>

| el banque   | Modèle | Somme des carrés | ddl    | Moyenne des carrés | D     | Sig.   |                   |
|-------------|--------|------------------|--------|--------------------|-------|--------|-------------------|
| بنوك وطنية  | 1      | Régression       | 1,415  | 1                  | 1,415 | 13,075 | ,000 <sup>b</sup> |
|             |        | Résidu           | 9,523  | 88                 | ,108  |        |                   |
|             |        | Total            | 10,938 | 89                 |       |        |                   |
| بنوك أجنبية | 1      | Régression       | ,597   | 1                  | ,597  | 10,793 | ,002 <sup>b</sup> |
|             |        | Résidu           | 2,377  | 43                 | ,055  |        |                   |
|             |        | Total            | 2,974  | 44                 |       |        |                   |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), 2 البعد

### Coefficients<sup>a</sup>

| el banque   | Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t    | Sig.   |      |
|-------------|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|--------|------|
|             |        | A                             | Erreur standard |                           |      |        |      |
| بنوك وطنية  | 1      | (Constante)                   | 3,153           | ,153                      |      | 20,611 | ,000 |
|             |        | البعد 2                       | ,159            | ,044                      | ,360 | 3,616  | ,000 |
| بنوك أجنبية | 1      | (Constante)                   | 2,767           | ,292                      |      | 9,485  | ,000 |
|             |        | البعد 2                       | ,274            | ,084                      | ,448 | 3,285  | ,002 |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

4. نتائج تحليل التباين للإندجار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة لكل من الفرضيتين الرئيسيتين الخامسة والسادسة

### Récapitulatif des modèles

| el banque   | Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|-------------|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| بنوك وطنية  | 1      | ,308 <sup>a</sup> | ,095   | ,084          | ,33547                          |
| بنوك أجنبية | 1      | ,582 <sup>a</sup> | ,339   | ,323          | ,21384                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), 3 البعد

### ANOVA<sup>a</sup>

## الملاحق

| el banque   | Modèle     | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|-------------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| بنوك وطنية  | Régression | 1,035            | 1   | 1,035              | 9,195  | ,003 <sup>b</sup> |
|             | 1 Résidu   | 9,904            | 88  | ,113               |        |                   |
|             | Total      | 10,938           | 89  |                    |        |                   |
| بنوك أجنبية | Régression | 1,008            | 1   | 1,008              | 22,035 | ,000 <sup>b</sup> |
|             | 1 Résidu   | 1,966            | 43  | ,046               |        |                   |
|             | Total      | 2,974            | 44  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد3

### Coefficients<sup>a</sup>

| el banque   | Modèle      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-------------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|             |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| بنوك وطنية  | (Constante) | 3,146                         | ,184            |                           | 17,135 | ,000 |
|             | 1 البعد3    | ,155                          | ,051            | ,308                      |        |      |
| بنوك أجنبية | (Constante) | 2,450                         | ,272            |                           | 9,003  | ,000 |
|             | 1 البعد3    | ,321                          | ,068            | ,582                      |        |      |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

5. نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة لكل من الفرضيتين الرئيسيتين الخامسة والسادسة

### Récapitulatif des modèles

| el banque   | Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|-------------|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| بنوك وطنية  | 1      | ,216 <sup>a</sup> | ,047   | ,036          | ,34425                          |
| بنوك أجنبية | 1      | ,493 <sup>a</sup> | ,243   | ,225          | ,22884                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد4

### ANOVA<sup>a</sup>

## الملاحق

| el banque   | Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|-------------|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| بنوك وطنية  | 1 Régression | ,510             | 1   | ,510               | 4,302  | ,041 <sup>b</sup> |
|             | 1 Résidu     | 10,429           | 88  | ,119               |        |                   |
|             | Total        | 10,938           | 89  |                    |        |                   |
| بنوك أجنبية | 1 Régression | ,722             | 1   | ,722               | 13,789 | ,001 <sup>b</sup> |
|             | 1 Résidu     | 2,252            | 43  | ,052               |        |                   |
|             | Total        | 2,974            | 44  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد4,

### Coefficients<sup>a</sup>

| el banque   | Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-------------|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|             |               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| بنوك وطنية  | 1 (Constante) | 3,405                         | ,143            |                           | 23,744 | ,000 |
|             | البعد4        | ,090                          | ,043            | ,216                      | 2,074  | ,041 |
| بنوك أجنبية | 1 (Constante) | 2,967                         | ,205            |                           | 14,462 | ,000 |
|             | البعد4        | ,207                          | ,056            | ,493                      | 3,713  | ,001 |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

6. نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة لكل من الفرضيتين الرئيسيتين الخامسة والسادسة

### Récapitulatif des modèles

| el banque   | Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|-------------|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| بنوك وطنية  | 1      | ,453 <sup>a</sup> | ,205   | ,196          | ,31434                          |
| بنوك أجنبية | 1      | ,647 <sup>a</sup> | ,418   | ,405          | ,20056                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد5,

### ANOVA<sup>a</sup>

## الملاحق

| el banque   | Modèle | Somme des carrés | ddl    | Moyenne des carrés | D     | Sig.   |                   |
|-------------|--------|------------------|--------|--------------------|-------|--------|-------------------|
| بنوك وطنية  | 1      | Régression       | 2,243  | 1                  | 2,243 | 22,706 | ,000 <sup>b</sup> |
|             |        | Résidu           | 8,695  | 88                 | ,099  |        |                   |
|             |        | Total            | 10,938 | 89                 |       |        |                   |
| بنوك أجنبية | 1      | Régression       | 1,244  | 1                  | 1,244 | 30,937 | ,000 <sup>b</sup> |
|             |        | Résidu           | 1,730  | 43                 | ,040  |        |                   |
|             |        | Total            | 2,974  | 44                 |       |        |                   |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), 5 البعد

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| بنوك وطنية  | (Constante)                   | 3,207           | ,107                      | 29,961 | ,000 |
| 1           | البعد 5                       | ,170            | ,036                      | ,453   | ,000 |
| بنوك أجنبية | (Constante)                   | 2,674           | ,190                      | 14,050 | ,000 |
| 1           | البعد 5                       | ,295            | ,053                      | ,647   | ,000 |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

7. نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة لكل من الفرضيتين الرئيسيتين الخامسة والسادسة

### Récapitulatif des modèles

| el banque   | Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|-------------|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| بنوك وطنية  | 1      | ,447 <sup>a</sup> | ,199   | ,190          | ,31544                          |
| بنوك أجنبية | 1      | ,418 <sup>a</sup> | ,175   | ,156          | ,23887                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), 6 البعد

### ANOVA<sup>a</sup>

## الملاحق

| el banque   | Modèle | Somme des carrés | ddl    | Moyenne des carrés | D     | Sig.   |                   |
|-------------|--------|------------------|--------|--------------------|-------|--------|-------------------|
| بنوك وطنية  | 1      | Régression       | 2,182  | 1                  | 2,182 | 21,930 | ,000 <sub>b</sub> |
|             |        | Résidu           | 8,756  | 88                 | ,100  |        |                   |
|             |        | Total            | 10,938 | 89                 |       |        |                   |
| بنوك أجنبية | 1      | Régression       | ,520   | 1                  | ,520  | 9,120  | ,004 <sub>b</sub> |
|             |        | Résidu           | 2,454  | 43                 | ,057  |        |                   |
|             |        | Total            | 2,974  | 44                 |       |        |                   |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), 6 البعد

### Coefficients<sup>a</sup>

| el banque   | Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t    | Sig.   |      |
|-------------|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|--------|------|
|             |        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |      |        |      |
| بنوك وطنية  | 1      | (Constante)                   | 3,288           | ,093                      |      | 35,534 | ,000 |
|             |        | 6 البعد                       | ,159            | ,034                      | ,447 | 4,683  | ,000 |
| بنوك أجنبية | 1      | (Constante)                   | 3,000           | ,241                      |      | 12,471 | ,000 |
|             |        | 6 البعد                       | ,217            | ,072                      | ,418 | 3,020  | ,004 |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

8. نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة لكل من الفرضيتين الرئيسيتين الخامسة والسادسة

### Récapitulatif des modèles

| el banque   | Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|-------------|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| بنوك وطنية  | 1      | ,367 <sup>a</sup> | ,134   | ,125          | ,32801                          |
| بنوك أجنبية | 1      | ,382 <sup>a</sup> | ,146   | ,126          | ,24300                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), 7 البعد

### ANOVA<sup>a</sup>

## الملاحق

| el banque   | Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|-------------|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| بنوك وطنية  | 1 Régression | 1,470            | 1   | 1,470              | 13,666 | ,000 <sup>b</sup> |
|             | 1 Résidu     | 9,468            | 88  | ,108               |        |                   |
|             | Total        | 10,938           | 89  |                    |        |                   |
| بنوك أجنبية | 1 Régression | ,435             | 1   | ,435               | 7,363  | ,010 <sup>b</sup> |
|             | 1 Résidu     | 2,539            | 43  | ,059               |        |                   |
|             | Total        | 2,974            | 44  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد7

### Coefficients<sup>a</sup>

| el banque   | Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-------------|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|             |               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| بنوك وطنية  | 1 (Constante) | 3,214                         | ,134            |                           | 23,996 | ,000 |
|             | 1 البعد7      | ,144                          | ,039            | ,367                      | 3,697  | ,000 |
| بنوك أجنبية | 1 (Constante) | 3,112                         | ,227            |                           | 13,740 | ,000 |
|             | 1 البعد7      | ,163                          | ,060            | ,382                      | 2,713  | ,010 |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

9. نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار كل من الفرضيتين الرئيسيتين الخامسة والسادسة

### Récapitulatif des modèles

| el banque   | Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|-------------|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| بنوك وطنية  | 1      | ,443 <sup>a</sup> | ,196   | ,187          | ,31611                          |
| بنوك أجنبية | 1      | ,715 <sup>a</sup> | ,511   | ,500          | ,18381                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الجودة الشاملة

### ANOVA<sup>a</sup>

## الملاحق

| el banque   | Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|-------------|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| بنوك وطنية  | 1 Régression | 2,145            | 1   | 2,145              | 21,468 | ,000 <sup>b</sup> |
|             | 1 Résidu     | 8,793            | 88  | ,100               |        |                   |
|             | Total        | 10,938           | 89  |                    |        |                   |
| بنوك أجنبية | 1 Régression | 1,521            | 1   | 1,521              | 45,023 | ,000 <sup>b</sup> |
|             | 1 Résidu     | 1,453            | 43  | ,034               |        |                   |
|             | Total        | 2,974            | 44  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), الجودة الشاملة

### Coefficients<sup>a</sup>

| el banque   | Modèle         | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-------------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|             |                | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| بنوك وطنية  | 1 (Constante)  | 2,934                         | ,167            |                           | 17,575 | ,000 |
|             | الجودة الشاملة | ,234                          | ,051            | ,443                      | 4,633  | ,000 |
| بنوك أجنبية | 1 (Constante)  | 1,800                         | ,287            |                           | 6,268  | ,000 |
|             | الجودة الشاملة | ,530                          | ,079            | ,715                      | 6,710  | ,000 |

a. Variable dépendante : أداء العاملين