

قياس أثر ركائز إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المصرفي باستخدام نشر وظيفة الجودة-دراسة ميدانية لـ CPA, BNA, BBA –

Measuring the Impact of TQM Pillars in Improving Banking Performance Using Quality Function Deployment; Afield Study of –CPA, BNA, BBA

عبداللطيف أولاد حيمودة^{1*}، مصطفى طويطي²، عبد الرحيم شنيبي³
¹ جامعة غرداية، مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي (الجزائر)،
 oulahaimouda.abdelatif@univ-ghardaia.dz
² جامعة غرداية، مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي (الجزائر)،
 touaiti.mustapha@univ-ghardaia.dz
³ جامعة غرداية، مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي (الجزائر)،
 chenini.abderrahim@univ-ghardaia.dz

النشر: 2021/06/30

القبول: 2021/06/26

الاستلام: 2021/05/02

ملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة على تطوير محددات الأداء المصرفي، واقتصرت على "البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك البركة الجزائري"، لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والبحث في العديد من مصادر الفكر الإداري المعاصر المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم القيام بتطوير استبيان موجه إلى العاملين، والذي بلغ عددهم (189 عامل)، بالإضافة إلى استخدام نموذج "نشر وظيفة الجودة (QFD)"، خلصت الدراسة إلى أن ركائز إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على كل محددات الأداء المصرفي بدرجات متفاوتة، غير أن محدد "جودة الخدمة المصرفية" حاز على أكبر رصيد (741,512)، كما حازت ركيزة "تدريب وتأهيل العاملين" على أعلى أهمية نسبية (13.42%)، ما يعني أن البنوك محل الدراسة تعطي الأولوية لهاته الركيزة مقارنة بالركائز الأخرى، بالمقابل أن ركيزة "تحفيز العاملين" شكلت أقل أهمية نسبية (10.63%) ما يعني أن البنوك محل الدراسة لا تعطي اهتمام كبير لهاته الركيزة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء المصرفي، الجودة، نشر وظيفة الجودة.

Abstract:

The aim of this study is to know the effect of applying TQM pillars on the development of determinants of banking performance; It was limited on the Algerian National Bank, the Algerian Popular Loan, Al Baraka Algerian Bank. In order to achieve the aims of the study, a descriptive method was adopted, and research was conducted on many sources of contemporary management though treated to the subject of the study. A questionnaire was developed for workers, (189 workers), in addition, the using the QFD model. The study concluded that the pillars of TQM have a positive effect on all determinants of banking performance in varying degrees. However, the quality of banking service has the highest score (741,512) and the "training and qualification of workers" pillar has the highest relative importance (13.42%), which means that the banks in the study give more priority to this pillar than the other pillars. On the other hand, the pillar of "motivating employees" was less important (10.63%), which means that the banks do not give much attention to this pillar.

Keywords: total quality management, banking performance, quality function deployment

1. مقدمة:

في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية"، استهدفت هذه الدراسة تحليل وتحديد أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية بغرض مساعدة هذه البنوك في تبني استراتيجيات مناسبة تمكنها من الحفاظ على زبائنها، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة ميسرة من مجتمع الدراسة مكونة من (421) زبون وبنسبة استرجاع بلغت (70.17%) وقد توصلت الدراسة إلى أن كافة أبعاد جودة الخدمة المصرفية مجتمعة تؤثر في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، كما يؤثر كل بعد على حدا (أي بصورة مستقلة) في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، وقد كان مكون الفعالية والأمان هو الأكثر مقارنة بباقي المكونات (الأبعاد) الأخرى.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ومدى ولاء الزبائن قد اختلفت حسب مجموعة من العوامل الوسيطة من بينها: "جنس العميل، دخله الشهري، اسم البنك الذي يتعامل معه، سنوات التعامل مع البنك".

ثانيا-دراسة إيمان عسكر حاوي (2008): "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية-دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين-"، استهدفت الدراسة إلى عرض مستلزمات إدارة الجودة الشاملة في المصرف قيد الدراسة وإمكانية استيعاب إدارة المصرف لهذه المستلزمات بهدف تحسين العمليات المصرفية مما يعنى قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب الزبون بما يتفق مع توقعاته ويحقق الرضا التام عن الخدمات المقدمة له.

- تبين للباحث من خلاله عرضه للجانبين النظري و التطبيقي الاستنتاجات التالية:
-كشف التحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المصرف وقد ظهر ذلك جليا من خلال إدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة في الارتفاع بمستوى الخدمات المصرفية:

أبرزت التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال المصرفية في الجزائر خاصة مع صدور قانون القرض والنقد 90-10 الذي فتح السوق أمام المتعاملين الأجانب إلى ضرورة الاهتمام بالجودة في الخدمات، والذي يكون مبني أساسا على آراء العملاء واحتياجاتهم وليس كما يراه مسيرو البنك، حيث تواجه البنوك الجزائرية اليوم مجموعة من العوائق التي تحول دون تحقيق رضا عملائها، والتي من بينها الضعف الكبير الذي تشهده تلك البنوك من حيث الكفاءة والفعالية في أداؤها، مما يستلزم عليها أن تتبنى معايير ونظم علمية تلزمها البحث عن تقنيات وآليات تساعد في مواكبة الزمن الجديد ومتطلباته من أجل الارتقاء بأداؤها، ومن بين تلك الأساليب فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر كأسلوب إداري حديث يساعد في تطوير أداء المنظمات خاصة البنوك منها.

1.1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الموالية:

كيف يتعين على البنوك قيد الدراسة الارتقاء بأداؤها وفق مدخل ركائز إدارة الجودة الشاملة باستخدام نموذج نشر وظيفة الجودة؟

2.1. فرضية الدراسة:

لا توجد علاقة بين التزام البنوك قيد الدراسة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) والمتغير التابع (الأداء لهذه البنوك).

3.1. دراسات سابقة:

أولاد-دراسة فاطمة محمد حلوز، هاني حامد الضمور (2012): "أثر جودة الخدمة المصرفية

الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة الحالة للتوصل إلى نتائج الدراسة الميدانية.

2. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة بحيث لا يوجد تعريف موحد لها، ومن بين ما ذكر من تعريفات نورد الآتي منها:

-يعرفها "Edward Deming" على أنها "إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته" (بن عيشاوي، 2013، صفحة 24):

-يعرفها "Josef Jablonski, 1991" بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل" (Mizuno, 1990, p. 8):

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أنها تناولت جوانب وأبعاد متعددة ومتنوعة من إدارة الجودة الشاملة، والتي عكست وجهات نظر الباحثين في هذا الحقل والتي تمحورت في ثلاث اتجاهات رئيسية تتلخص أساساً كما يلي: (بن عيشاوي، 2013، صفحة 25):

الاتجاه الأول: تمحور حول فكرة العميل ومتطلباته واحتياجاته وتطلعاته، وهناك عدد من العلماء والباحثين الذين عرفوا إدارة الجودة الشاملة من خلال هذا المدخل ومن بينهم "Deming":

أما الاتجاه الثاني: فلقد ركز على فكرة النتائج النهائية، فإدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها للحصول على نتائج معينة، منها على سبيل المثال: التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، وهناك العديد من العلماء الذين

- هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين متغيرات مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وتحسين

العمليات المصرفية في المصرف قيد الدراسة، مما يعني استجابة أفراد العينة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المراد تطبيقها في المصرف، وهذا يعود إلى أن العاملين قادرين على التواصل مع العمل في المصرف ومواجهة التحديات التي تواجه أداءهم:

-هناك ضعف في مساندة الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصرف قيد الدراسة وفي توفير مستلزمات تنفيذها، مما يؤدي إلى عدم المشاركة الايجابية في تنفيذ برامج الجودة الشاملة من قبل كافة.

ثالثاً-الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بناء من عرض الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسة سابقة تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة على العمليات المصرفية، وهذا الجانب من الأداء يختلف على الجانب الذي تحاول دراستنا التطرق إليه (الأداء من حيث الكفاءة والفعالية المصرفية):

-هناك اختلاف من حيث متغيرات الدراسة فنجد دراسة ركزت فقط على الأثر ما بين إدارة الجودة الشاملة والأداء من حيث العمليات المصرفية، ودراسة أخرى تناولت أثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن، إلا أنه في دراستنا سنحاول الجمع ما بين كل المتغيرات السابقة "إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمة المصرفية، الأداء (الكفاءة والفعالية المصرفية، الجودة)، رضا العملاء":

-كذلك هناك اختلاف من حيث الإطار الزمني والمكاني، والعينة المستهدفة من الدراسة.

4.1. المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على الأدبيات النظرية، والبحث في العديد من مصادر الفكر الإداري المعاصر المتعلقة بموضوع

(جودة/سعر)، (منفعة/سعر)، (كفاءة/فعالية)، (تميز/تكاليف).

من خلال التعريفات السابقة لتحديد مفهوم الأداء نستنتج أن الاختلاف حول هذا المفهوم ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدبرون والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، فالتوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية.

4. إطار مفاهيمي لأداة نشر وظيفة الجودة "Quality Function Deployment":

لقد صممت فكرة نشر وظيفة الجودة في اليابان نهاية ستينات القرن الماضي من طرف "Yoji Akao"، واشتق مصطلح "QFD" من ترجمة المصطلحات الصينية-اليابانية الستة الآتية: (آل) فيحان، 2007، صفحة 94) Hin Shitsu ✓: وتعني "الجودة، الخصائص أو الصفات";

✓ Ki no: ويقصد بها "الوظيفة أو الآلية";

✓ Ten Kai: وتعني "نشر أو تطوير أو تقويم".

هناك عدة تعريفات لتحديد مفهوم نشر وظيفة الجودة نذكر منها ما يلي:

-طريقة صارمة لترجمة احتياجات الزبون إلى مواصفات التصميم للمنتج (David & Others, 2003, p. 58)

-أما "David R. Wollover" فيرى أن نشر وظيفة الجودة هي: "مجموعة إجراءات تستعمل بشكل أسامي سلسلة مترابطة من المصفوفات تستخدم لتنظيم وترجمة متطلبات الزبون في نهج/أسلوب موحد إلى خطوات متتالية تهدف جوهريا/أساسا إلى تحقيق هذه المتطلبات" (مجدوب، 2015، صفحة 80);

-أما "Pun K F" فيعتبرها "أداة تستعمل مصفوفات تخطيط مرئية تربط بين (متطلبات

عرفوا إدارة الجودة الشاملة من خلال هذا المدخل ومن بينهم "Crosby"، "Jablonski":

أما الاتجاه الثالث: فلقد تمحور حول فكرة استخدام الوسائل العلمية والأدوات الإحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة، ومن أبرز رواده "Juran" و "Marshall , Kenneth"، وهيئة معهد الجودة الفدرالي الأمريكي.

3. تحديد طبيعة مضمون مفهوم الأداء:

سنحاول تقديم مجموعة من التعريفات متمثلة فيما يلي: (الدوي، 2010، صفحة 218).

1.3. تعريف الأداء حسب "Miller&Bromily": حيث ينظران إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

2.3. تعريف الأداء حسب "Ph.Lorrino": يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة".

يمكننا أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة الموالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

من ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة: [V- Max Somme (Ci)], أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الثنائية (تكلفة/قيمة)، حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها، ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية (تكلفة/قيمة) تعبر بدورها عن إحدى الثنائيات التالية:

إدارة الجودة الشاملة على رفع الأداء لهذه البنوك.

1.5. مجتمع وعينة الدراسة: مع صعوبة إجراء دراسة مسحية شاملة على كافة موظفي البنوك قيد الدراسة والذي يمثل مجتمع الدراسة، اقتصر على عينة من الموظفين يمثلون كل موظفي البنوك قيد الدراسة، فقد تم تحديدها بإحدى الطرق الإحصائية الشهيرة، ونظرا لعدم معرفة حجم المجتمع فقد فرضنا أن نسبة تواجد خصائص المجتمع في العينة المراد حسابها هو (P=0.5) والخطأ المسموح به 7% بمستوى الثقة المطلوبة 95% والتي يقابلها Z=1.96 (التوزيع الطبيعي لبيانات العينة)، وللحصول على حجم العينة المعقول لتحقيق الهدف المرجو من الدراسة تم تطبيق العلاقة التالية:

$$n = \frac{z^2 \cdot P(1 - P)}{e^2} \leftrightarrow n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{(0.07)^2} = 196$$

تحديد مستويات العلاقة "ما بين ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحددات الأداء المصرفي" من خلال استخدام مقياس ذو أربعة (04) درجات على وفق العلاقات الآتية، وبما يتناسب مع طبيعة البحث كما يلي: (آل فيحان، 2007، صفحة 104)

- * علاقة قوية..... 09 درجات؛
- * علاقة متوسطة..... 03 درجات؛
- * علاقة ضعيفة..... 01 درجة؛
- * عدم وجود علاقة..... 0 درجة؛
- دراسة علاقة ركائز إدارة الجودة الشاملة بمحدد الكفاءة المصرفية في البنوك قيد الدراسة؛
- دراسة علاقة ركائز إدارة الجودة الشاملة بالفعالية المصرفية في قيد الدراسة؛
- دراسة علاقة ركائز إدارة الجودة الشاملة بمحدد جودة الخدمة المصرفية على مستوى البنوك قيد الدراسة؛

الزبون، متطلبات التصميم، القيم المستهدفة، الأداء التنافسي في مخطط واحد" (مجدوب ، 2015، صفحة 80).

من خلال هذه التعريفات يمكننا القول بأن أداة نشر وظيفة الجودة هي عبارة عن طريقة أو نظام موجه للتحديد الدقيق لحاجات وتوقعات الزبائن المستهدفين بشأن خصائص السلع وخدمات المنظمة وتوظيفها في تصميم السلع وتطويرها باستعمال سلسلة مترابطة من المصفوفات.

5. دراسة العلاقة بين ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحددات الأداء المصرفي باستخدام QFD-دراسة ميدانية في بنوك " CPA, BNA, BBA":

إن الغاية من هذه الدراسة تتمثل في تقييم أداء موظفي البنوك قيد الدراسة لأثر تطبيق ركائز

فقد تم توزيع هذا العدد (196 استبانته) على موظفي البنوك قيد الدراسة وتم اختيارهم بصورة عشوائية، من طرف كل من "المديريات العامة لكل من (البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك البركة الجزائري)، بالإضافة إلى الوكالات التجارية التابعة لهذه البنوك على مستوى كل من ولايات غارداية، ورقلة"، فقد تم جمع 189 استبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة أي ما يعادل نسبة 96.42% وهذا راجع لسبب عدم استرجاع الاستبيانات الباقية من طرف الموظفين، وقد تم تحليل النتائج بناء على العدد (189 استبانته) كلها صالحة للتحليل.

2.5. بناء مصفوفة العلاقات وفق نموذج "QFD":

سنحاول تشكيل مصفوفة العلاقات وفق نموذج (QFD) بناء على الخطوات الموالية:

- حساب مؤشرات مصفوفة العلاقات "مجموع الرصيد، النسبة (%)، ترتيب الأهمية";
 - رسم مصفوفة العلاقات النهائية:
 أولا- ركائز إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمحدد الكفاءة المصرفية:
 سنين هذه العلاقة من خلال مؤشرات الجدول الموالي.

الجدول 01: ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحدد الكفاءة المصرفية وفق نظر العاملين

الركائز	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المجموع	المتوسط الحسابي
التركيز على العميل	3,00	9,00	1149	6,081
المشاركة والتمكين	3,00	9,00	1307	6,914
تدريب وتأهيل العاملين	3,00	9,00	1291	6,830
تحفيز العاملين	3,00	9,00	1271	6,726
التركيز على تحسين العمليات المصرفية	3,00	9,00	1314	6,952
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	3,00	9,00	1150	6,085
القدرة على الاتصال الفعال	3,00	9,00	1425	7,539
القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	3,00	9,00	1261	6,672

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الجدول (01) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية بناء على إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى علاقة ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحدد الكفاءة المصرفية للبنوك قيد الدراسة كانت مرتفعة ومتقاربة، بحيث تتراوح ما بين "6.081*7.539"، منه نستنتج أن هناك علاقة قوية ما بين ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحدد الكفاءة المصرفية للبنوك قيد الدراسة، خاصة فيما يتعلق بركيزة (القدرة على الاتصال الفعال) والتي حققت أعلى متوسط حسابي "7.539" مقارنة بالركائز الأخرى.

ثانيا- ركائز إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمحدد الفعالية المصرفية:
 سنين هذه العلاقة من خلال مؤشرات الجدول الموالي.

الجدول 02: ركائز إدارة الجودة الشاملة و محدّد الفعالية المصرفية وفق نظر العاملين

الركائز	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المجموع	المتوسط الحسابي
التركيز على العميل	1,00	9,00	877	4,639
المشاركة والتمكين	3,00	9,00	1161	6,142
تدريب وتأهيل العاملين	3,00	9,00	1257	6,653
تحفيز العاملين	1,00	9,00	1118	5,914
التركيز على تحسين العمليات المصرفية	3,00	9,00	1314	6,950
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	3,00	9,00	1287	6,811
القدرة على الاتصال الفعال	3,00	9,00	1485	7,857
القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	3,00	9,00	1360	7,195

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

الأداء في تقديم الخدمة"، هذا ما يدل بأن هناك علاقة قوية ما بين هاتين الركيزتين ومحدد الفعالية المصرفية، بالإضافة نجد أن المتوسطات الحسابية للركائز الأخرى "المشاركة والتمكين، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين" كلها مرتفعة وتتراوح قيمها ما بين "6.142*6.950"، ما يعني بأن هناك علاقة قوية ما بين هذه الركائز ومحدد الفعالية المصرفية.

ثالثاً- ركائز إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمحدد جودة الخدمة المصرفية:

سنبين هذه العلاقة من خلال مؤشرات الجدول الموالي.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية بناء على إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى العلاقة ما بين ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحدد الفعالية المصرفية كانت مختلفة وتتراوح ما بين "4.639*7.857"، حيث نجد أن أدنى متوسطات حسابية والتي قدرت ب(4.639*5.914) والتي تتعلق بركيزتي "التركيز على العميل، تحفيز العاملين"، ما يعني بأن هناك علاقة متوسطة ما بين هاتين الركيزتين ومحدد الفعالية المصرفية، في حين نجد أن أعلى متوسطات حسابية والتي قدرت ب(7.857*7.195) وهي تتعلق بركيزتي "القدرة على الاتصال الفعال، القدرة على قياس جودة

الجدول 03: ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحدد جودة الخدمة المصرفية وفق نظر العاملين

المتوسط الحسابي	المجموع	أعلى قيمة	أدنى قيمة	الركائز
6,163	1165	9,00	3,00	التركيز على العميل
7,705	1456	9,00	3,00	المشاركة والتمكين
8,550	1616	9,00	3,00	تدريب وتأهيل العاملين
6,528	1234	9,00	3,00	تحفيز العاملين
7,065	1335	9,00	3,00	التركيز على تحسين العمليات المصرفية
8,150	1540	9,00	3,00	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين
7,964	1505	9,00	3,00	القدرة على الاتصال الفعال
6,995	1322	9,00	3,00	القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

الاستراتيجي واستمرارية التحسين، القدرة على الاتصال الفعال، المشاركة والتمكين، التركيز على تحسين العمليات المصرفية) والتي حققت أعلى متوسطات حسابية، حيث أن قيمها قدرت ب"8.550*8.150*7.964*7.705*7.065" على التوالي مقارنة بالركائز الأخرى.

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية بناء على إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى علاقة ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحدد جودة الخدمة المصرفية للبنوك التجارية محل الدراسة كانت مرتفعة، بحيث تراوحت ما بين "8.550*6.163"، منه نستنتج أن هناك علاقة قوية ما بين ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحدد جودة الخدمة المصرفية للبنوك قيد الدراسة، خاصة فيما يتعلق بركائز (تدريب وتأهيل العاملين، التخطيط

مثال: حساب Raw score للكفاءة المصرفية =
 $(6.1 \times 12.85) + (6.9 \times 12.71) + (6.8 \times 13.42) +$
 $(6.7 \times 10.63) + (7.0 \times 12.85) + (6.1 \times 12.83) +$
 $(7.5 \times 12.44) + (6.7 \times 12.29) = 672.237$
 ○ كيفية حساب النسبة (%) "Relative":

رابعا- مؤشرات مصفوفة العلاقات (مجموع الرصيد ، القيمة النسبية):
 سنحاول من خلال هذا المحور حساب مؤشرات مصفوفة العلاقات المعتمدة في الدراسة كما يلي: (أل فيحان، 2007، صفحة 101).
 ○ كيفية حساب مجموع الرصيد " Raw score":

مجموع الرصيد = مجموع (الأهمية النسبية × المتوسط الحسابي)

$$\text{نسبة مجموع الرصيد للمحدد} = \frac{\text{مجموع الرصيد للمحدد}}{\text{مجموع الرصيد لإجمالي المحددات}} \times 100$$

هذه الدراسة نجد أن أعلى مجموع رصيد تحصل عليه محدد "جودة الخدمة المصرفية" والذي قدر ب 741,512 بنسبة مئوية 35% من مجموع الرصيد لإجمالي المحددات.
 خامسا- مصفوفة العلاقات النهائية: بناء على الخطوات السابقة يمكن تشكيل مصفوفة العلاقات وفق النموذج الموالي:

مثال: حساب النسبة (%) لمحدد الكفاءة المصرفية

$$33\% = \frac{672.237}{741,512 + 652,566 + 672.237}$$

○ كيفية تحديد ترتيب الأهمية: "Importance Rank": يتحدد ترتيب الأهمية وفق مجموع الرصيد لكل محدد، حيث أن أعلى مجموع رصيد "Raw score" يتحصل على الرتبة (1)، من خلال

الجدول 04: يوضح مصفوفة العلاقات وفق نموذج (QFD).

ركائز إدارة الجودة الشاملة	Importance Rating	محددات الأداء المصرفي		
		الكفاءة المصرفية	الفعالية المصرفية	جودة الخدمة المصرفية
تدريب و تأهيل العاملين	13,42	6,1	4,6	6,2
التركيز على العميل	12,85	6,9	6,1	7,7
التركيز على تحسين العمليات المصرفية	12,85	6,8	6,7	8,5
التخطيط الإستراتيجي واستمرارية التحسين	12,83	6,7	5,9	6,5
المشاركة و التمكين	12,71	7,0	7,0	7,1
القدرة على الاتصال الفعال	12,44	6,1	6,8	8,2
القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة	12,29	7,5	7,9	8,0
تحفيز العاملين	10,63	6,7	7,2	7,0
Raw score		672,237	652,566	741,512
Relative %		33%	32%	35%
Importance Rank		2	3	1

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SigmaZone XL"

أهمية نسبية إذا بلغت (10.63%)، ما يعني أن البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة لا تعطي اهتمام كبير لهاته الركيزة خاصة فيما يتعلق بالتحفيز الفردي، في حين نلاحظ أن الركائز الأخرى "التركيز على العميل، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الإستراتيجي واستمرارية التحسين، المشاركة و التمكين، القدرة على الاتصال الفعال، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة" حازت على نسب متقاربة من حيث الأهمية النسبية، وهي على التوالي كما يلي "12,85 * 12,85 * 12,83 * 12,71 * 12,44 * 12,29"، هذا ما يفسر على أن البنوك

يساعد جدول مصفوفة العلاقات في تحديد الأسبقيات فيما يتعلق بالعلاقة القائمة بين كل ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحددات الأداء المصرفي كما هي موضحة في الجدول أعلاه، وهذا بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث يلاحظ من الجدول أعلاه حيازة ركيزة "تدريب و تأهيل العاملين" على أعلى أهمية نسبية إذ بلغت (13.42%)، مما يؤكد على حقيقة أهمية هاته الركيزة من وجهة نظر المستجوبين مقارنة بالركائز الأخرى، ما يعني أن البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة "BBA، CPA، BNA" تعطي الأولوية لهاته الركيزة مقارنة بالركائز الأخرى، بالمقابل نلاحظ أن ركيزة "تحفيز العاملين" شكلت أقل

والفعالية المصرفية"، ما يعني أن لركائز إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي على تحسين جودة الخدمة المصرفية بدرجة أعلى بقليل من أثرها على كل من "الكفاءة والفعالية المصرفية".

3.5. تقييم أثر تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء كل بنك على حدا: سنحاول تقييم أثر تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء كل بنك على حدا من البنوك قيد الدراسة من خلال اختبار الفرضيات المولية:

اختبار الفرضية الأولى: H0: لا يوجد هناك اختلاف في تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بالبنوك قيد الدراسة تعزى إلى اسم البنك، حيث أن هذه الفرضية تستهدف تقييم ومعرفة الاختلاف في مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بين البنوك قيد الدراسة. ولتقييم الفروقات سنستخدم على تحليل التباين (ANOVA).

الجدول 05: تحليل (ANOVA) اعتماد ركائز إدارة الجودة الشاملة في البنوك قيد الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مربع المتوسطات	فيشر (F)	مستوى الدلالة (sig)
داخل المجموعات	3,063	2	1,532	3,416	0,0350
خارج المجموعات	83,395	186	0,4480		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

الجودة الشاملة بالبنوك قيد الدراسة تبعا لاسم البنك، نظرا لوجود اختلاف بين متوسطات مجموعتين على الأقل من البنوك، لهذا سنقوم إجراء المقارنة البعدية باستخدام اختبار شيفه (Shéffe)، والذي يظهر نتائجه في الجدول الموالي.

محل الدراسة تهتم بهاته الركائز بدرجات متقاربة من حيث إعطاء الأولوية في الاهتمام.

من جانب آخر نجد فيما يتعلق بأثر تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة على محددات الأداء المصرفي، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسب هذه المحددات بناء على الرصيد الإجمالي لكل محدد جاءت متقاربة، وهي على التوالي كما يلي:

➤ جودة الخدمة المصرفية حازت على 35% برصيد إجمالي قدر ب741,512؛

➤ الكفاءة المصرفية حازت على 33% برصيد إجمالي قدر ب672,237؛

➤ الفعالية المصرفية حازت على 32% برصيد إجمالي قدر ب652,566.

تدل هذه النتائج على أن ركائز إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على كل محددات الأداء المصرفي بدرجات متقاربة، غير أن محدد "جودة الخدمة المصرفية" حاز على أكبر رصيد (741,512) مقارنة بالمحددات الأخرى "الكفاءة

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة احتمال F المحسوبة قدرت بـ 0.035 أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\mu=0.05$ ، أي أن الفروق عند درجة ثقة 95% معنوية. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "هناك اختلاف في تطبيق ركائز إدارة

الجدول 06: تحليل (ANOVA) للمقارنات المتعددة ما بين البنوك محل الدراسة

الفروق عند مجال ثقة %95		احتمال t المحسوب (sig)	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	اسم البنك (j)	اسم البنك (i)
أعلى قيمة	أدنى قيمة					
0,4570	-0,1449	0,443	0,12197	0,15602	BNA	CPA
0,6564	0,0165	0,037	0,12967	0,33647*	BBA	
0,4619	-0,1010	0,288	0,11405	0,18046	BBA	BNA

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

من مستوى المعنوية المستخدم $\mu=0.05$ ، كما أنه لا يوجد اختلاف معنوي من حيث اعتماد ركائز إدارة الجودة الشاملة بين كل من البنك الوطني الجزائري (CPA) وبنك البركة الجزائري (BBA)، وهذا ما تظهره نتيجة احتمال t المحسوب والذي قدر ب $\text{sig}(2\text{-tailed})=0.037$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\mu=0.05$ ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن هذا الاختلاف هو لصالح "CPA" نتيجة وجود فرق المتوسط موجب (i-j)، في حين لا يوجد اختلاف معنوي من حيث اعتماد ركائز إدارة الجودة الشاملة بين كل من القرض الشعبي الجزائري (CPA) والبنك الوطني الجزائري (BNA)، وهذا بناء على نتيجة احتمال t المحسوب (مستوى الدلالة) أن هناك اختلاف ما بين البنكين.

من خلال نتائج الجدول (06) تبين أن هناك اختلاف من حيث اعتماد ركائز إدارة الجودة الشاملة بين كل من القرض الشعبي الجزائري (CPA) وبنك البركة الجزائري (BBA)، وهذا ما تظهره نتيجة احتمال t المحسوب والذي قدر ب $\text{sig}(2\text{-tailed})=0.037$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\mu=0.05$ ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن هذا الاختلاف هو لصالح "CPA" نتيجة وجود فرق المتوسط موجب (i-j)، في حين لا يوجد اختلاف معنوي من حيث اعتماد ركائز إدارة الجودة الشاملة بين كل من القرض الشعبي الجزائري (CPA) والبنك الوطني الجزائري (BNA)، وهذا بناء على نتيجة احتمال t المحسوب والذي قدر ب $\text{sig}(2\text{-tailed})=0.443$ وهو أكبر

الجدول 07: تحليل التباين (ANOVA) للمقارنات الثنائية البعدية

الفروق عند مجال ثقة %95		احتمال t المحسوب (sig)	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (I-J)	اسم البنك (j)	اسم البنك (i)	الركيزة
أعلى قيمة	أدنى قيمة						
0,2219	-0,4071	0,768	0,12746	-0,09259	BNA	CPA	التركيز على العميل
0,3844	-0,2844	0,934	0,13550	0,05000	BBA		
0,4367	-0,1515	0,490	0,11919	0,14259	BBA	BNA	المشاركة والتمكين
0,6813	-0,0702	0,136	0,15227	0,30556	BNA	CPA	
0,8328	0,0339	0,030	0,16188	0,43333*	BBA	BNA	تدريب وتأهيل العاملين
0,4791	-0,2236	0,669	0,14239	0,12778	BBA	BNA	
0,4337	-0,2763	0,861	0,14386	0,07870	BNA	CPA	
,87120	0,1163	0,006	0,15295	0,49375*	BBA		

0,7470	0,0831	0,010	0,13453	0,41505*	BBA	BNA	
0,8811	0,0439	0,026	0,16966	0,46250*	BNA	CPA	تحفيز العاملين
1,5476	0,6574	0,000	0,18037	1,10250*	BBA	BNA	
1,0315	0,2485	0,000	0,15865	0,64000*	BBA	BNA	التركيز على تحسين العمليات المصرفية
0,3356	-0,2853	0,980	0,12580	0,02517	BNA	CPA	
0,3878	-0,2722	0,911	0,13374	0,05781	BBA	BNA	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين
0,3229	-0,2576	0,962	0,11764	0,03264	BBA	BNA	
0,2959	-0,3692	0,964	0,13477	-0,03665	BNA	CPA	القدرة على الاتصال الفعال
0,4598	-0,2473	0,760	0,14328	0,10625	BBA	BNA	
0,4539	-1,681	0,527	0,12603	0,14290	BBA	BNA	القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة
0,6498	-0,1470	0,300	0,16145	0,25139	BNA	CPA	
0,5560	-0,2910	0,743	0,17164	0,13250	BBA	BNA	القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة
0,2536	-0,4914	0,734	0,15097	-0,11889	BBA	BNA	
0,6480	-0,1399	0,284	0,15965	0,25405	BNA	CPA	القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة
0,7344	-0,1032	0,180	0,16972	0,31562	BBA	BNA	
0,4299	-0,3068	0,918	0,14929	0,06157	BBA	BNA	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

كما لاحظنا من جانب آخر وجود اختلاف ما بين القرض الشعبي الجزائري (CPA) والبنك الوطني الجزائري (BNA)، فيما يتعلق بركيزة " تحفيز العاملين"، حيث قدر احتمال t المحسوب (2-sig) = 0.026 (tailed) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم $\mu=0.05$ ، كما أن هذا الاختلاف جاء موجب لصالح (CPA) نتيجة وجود فرق المتوسط موجب (i-z)، بالمقابل لا يوجد هناك اختلاف في الركائز المتبقية والمتمثلة في كل من " التركيز على العميل، المشاركة والتمكين، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، القدرة على الاتصال الفعال، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة".

تبين كذلك من خلال نتائج الجدول (07) أن هناك اختلاف معنوي ما بين البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك البركة الجزائري (BBA)

من خلال الجدول (07) تبين بروز اختلاف معنوي ما بين القرض الشعبي الجزائري (CPA) وبنك البركة الجزائري (BBA)، فيما يتعلق بركائز إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في كل من "المشاركة والتمكين، تدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين"، هذا بناء على ما أظهرته نتائج احتمال t المحسوب والذي قدر ب-2-sig (0.000, 0.006, 0.030) = (tailed) على التوالي، حيث أن هذه القيم أقل من مستوى المعنوية المستخدم $\mu=0.05$ ، كما أن هذا الاختلاف جاء موجب لصالح (CPA) نتيجة وجود فرق المتوسط موجب (i-z)، بالمقابل لا يوجد هناك اختلاف في الركائز المتبقية والمتمثلة في كل من " التركيز على العميل، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، القدرة على الاتصال الفعال، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة".

التحسين، القدرة على الاتصال الفعال، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة". من خلال النتائج السابقة تبين أن ركيزة "تحفيز العاملين" تمثل جوهر الاختلاف فيما يتعلق باعتماد ركائز إدارة الجودة الشاملة على مستوى البنوك قيد الدراسة.

اختبار الفرضية الثانية H0: "لا يوجد هناك اختلاف في مستوى أداء البنوك قيد الدراسة يعزى إلى اسم البنك"، حيث أن هذه الفرضية تستهدف تقييم اختلاف مستوى الأداء بين البنوك، ولتقييم الفروقات في مستوى الأداء سنعمد على تحليل (ANOVA).

الجدول 08: تحليل التباين (ANOVA) حول اختلاف الأداء بين البنوك قيد الدراسة

البنوك قيد الدراسة	مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	مربع المتوسطات	فيشر (F)	احتمال t المحسوب (sig)
BNA CPA BBA	6,218 105,829	2 186	3,109 ,5690	5,464	0,0050

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

الفرضية البديلة H1 التي تدل على أنه "يوجد هناك اختلاف في مستوى أداء البنوك قيد الدراسة (BNA, CPA, BBA) يعزى إلى اسم البنك"، منه سنوضح الاختلاف في مستوى أداء البنوك قيد الدراسة من خلال الجدول الموالي.

فيما يتعلق بركيزتي "تدريب وتأهيل العاملين، تحفيز العاملين"، هذا بناء على ما أظهرته نتائج احتمال t المحسوب والذي قدر ب-2 sig(0.010, 0.000) =tailed على التوالي، حيث أن هذه القيم أقل من مستوى المعنوية المستخدم $\mu=0.05$ ، كما أن هذا الاختلاف جاء موجب لصالح (BNA) نتيجة وجود فرق المتوسط موجب (i-j)، بالمقابل لا يوجد هناك اختلاف في الركائز المتبقية والمتمثلة في كل من "التركيز على العميل، المشاركة والتمكين، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية

من خلال الجدول (08) نلاحظ أن قيمة احتمال t المحسوبة sig(2-tailed)=0.005 أقل من مستوى المعنوية المستخدم $\mu=0.05$ ، أي أن الفروق عند درجة ثقة 95% معنوية، هذا يعني بأن هناك اختلاف بين البنوك قيد الدراسة من حيث الأداء، بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل

الجدول 09: تحليل (ANOVA) للمقارنات المتعددة لمستوى محددات الأداء المصرفي

اسم البنك (i)	اسم البنك (j)	فرق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	احتمال t المحسوب (sig)	الفروق عند مجال ثقة 95%	
					أعلى قيمة	أدنى قيمة
CPA	BNA	,43251*0	,137400	,0080	,77160	,09350
	BBA	,390560	,146070	,0300	,75100	,03010
BNA	BBA	-0,04195	,128480	,9480	,27510	-0,3590

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

أخرى نلاحظ أن هذا الاختلاف جاء موجب لصالح "CPA" نتيجة وجود فرق المتوسط موجب (i-j)، في حين نلاحظ أن مستوى الأداء لكل من البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك البركة الجزائري (BBA) كان شبه متماثل.

نظرا لوجود اختلاف بين أداء كل من القرض الشعبي الجزائري (CPA) والبنك الوطني الجزائري (BNA)، وكذلك بنك البركة لجزائري (BBA)، الأمر الذي يطرح التساؤل الموالي "هل هناك اختلاف في جميع محددات الأداء المصرفي أم أن الاختلاف يقتصر فقط على محدد أو محددتين فقط؟".

عليه سنقوم بدراسة تحليل التباين لمستوى أداء البنوك قيد الدراسة لكل محدد من محددات الأداء المصرفي بشكل مستقل، من خلال الجدول الموالي.

الجدول 10: تحليل (ANOVA) للمقارنات الثنائية البعدية في اختلاف محددات الأداء

الركيزة	اسم البنك (i)	اسم البنك (j)	فرق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	احتمال t المحسوب (sig)	الفروق عند مجال ثقة %95	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
الكفاءة المصرفية	CPA	BNA	0,56250*	0,14143	0,001	0,9115	0,2135
	BNA	BBA	0,56250*	0,15036	0,001	0,9335	0,1915
الفعالية المصرفية	CPA	BNA	0,42670*	0,14924	0,018	0,7950	0,0584
	BNA	BBA	0,25417	0,15866	0,280	0,6457	-0,1374
جودة الخدمة المصرفية	CPA	BNA	0,30833	0,16091	0,162	0,7054	-0,0887
	BNA	BBA	0,04667	0,17107	0,119	0,7771	-0,0671
	BNA	BBA	0,04667	0,15047	0,953	0,4180	-0,3246

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج SPSS

وجود فرق المتوسط موجب (i-j)، في حين لا يوجد هناك اختلاف في أداء كل من البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك البركة الجزائري (BBA)، نظرا لأن قيمة احتمال t المحسوب قدر ب sig(2-

من خلال الجدول (09) تبين أن هناك اختلاف من حيث مستوى الأداء بين كل من القرض الشعبي الجزائري (CPA) والبنك الوطني الجزائري (BNA)، وهذا ما تظهره نتيجة احتمال t المحسوب والذي قدر ب sig(2-tailed)=0.008 وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم $\mu=0.05$ ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن هذا الاختلاف جاء موجب لصالح "CPA" نتيجة وجود فرق المتوسط موجب (i-j).

كما تبين من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن هناك اختلاف من حيث مستوى الأداء بين كل من القرض الشعبي الجزائري (CPA) وبنك البركة الجزائري (BBA)، وهذا بناء على نتيجة احتمال t المحسوب والذي قدر ب sig(2-tailed)=0.030 وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم $\mu=0.05$ ، هذا من جهة، ومن جهة

من خلال الجدول (10) نلاحظ أنه فيما يتعلق ببعدها (الكفاءة المصرفية) هناك تفوق في أداء القرض الشعبي الجزائري (CPA) على أداء البنكين "البنك الوطني الجزائري (BNA) وبنك البركة الجزائري (BBA)"، وهذا بناء على نتيجة

✓ الفعالية المصرفية حازت على 32% برصيد إجمالي قدر ب652,566

تدل هذه النتائج على أن ركائز إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على كل محددات الأداء المصرفي بدرجات متقاربة، غير أن محدد "جودة الخدمة المصرفية" حاز على أكبر رصيد (741,512) مقارنة بالمحددات الأخرى "الكفاءة والفعالية المصرفية"، ما يعني أن لركائز إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي على تحسين جودة الخدمة المصرفية بدرجة أعلى بقليل من أثرها على كل من "الكفاءة والفعالية المصرفية"؛

من خلال جدول مصفوفة العلاقات في تحديد الأسبقيات فيما يتعلق بالعلاقة القائمة بين كل ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة ومحددات الأداء المصرفي تم حيازة ركيزة "تدريب وتأهيل العاملين" على أعلى أهمية نسبية إذ بلغت (13.42%)، مما يؤكد على حقيقة أهمية هاته الركيزة مقارنة بالركائز الأخرى، بالمقابل نلاحظ أن ركيزة "تحفيز العاملين" شكلت أقل أهمية نسبية إذا بلغت (10.63%)، ما يعني أن البنوك قيد الدراسة لا تعطي اهتمام كبير لهاته الركيزة خاصة فيما يتعلق بالتحفيز الفردي، وهذا ما جاء بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين نلاحظ أن الركائز الأخرى "التركيز على العميل، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الإستراتيجي واستمرارية التحسين، المشاركة و التمكين، القدرة على الاتصال الفعال، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة" حازت على نسب متقاربة من حيث الأهمية النسبية، وهي على التوالي كما يلي

"12,85* 12,83* 12,71* 12,44* 12,29" هذا ما يدل على أن البنوك

قيد الدراسة تهتم بهاته الركائز بدرجات متقاربة من حيث إعطاء الأولوية في الاهتمام.

1.000)=tailed وهو أكبر من مستوى الدلالة المستخدم $\mu=0.05$.

أما فيما يتعلق ببعد (الفعالية المصرفية) أظهرت نتائج الجدول إلى أن الاختلاف كان بين القرض الشعبي الجزائري (CPA) والبنك الوطني الجزائري (BNA) وهو لصالح القرض الشعبي الجزائري (CPA)، وهذا بناء على نتيجة وجود فرق المتوسط موجب (i-z)، في حين لا يوجد اختلاف من حيث الفعالية المصرفية في كل من القرض الشعبي الجزائري (CPA) وبنك البركة الجزائري (BBA) نظرا لأن قيمة احتمال t المحسوب قدر ب sig(2-tailed)=0.280 وهو أكبر من مستوى الدلالة المستخدم $\mu=0.05$.

أما فيما يتعلق ببعد جودة الخدمة المصرفية أظهرت نتائج الجدول (10) إلى أنه لا يوجد هناك اختلاف ما بين كل البنوك قيد الدراسة "القرض الشعبي الجزائري (CPA)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك البركة الجزائري (BBA)"، نظرا لأن قيمة احتمال t المحسوب لبعد جودة الخدمة المصرفية قدر ب sig(2-tailed)=(0.162, 0.119, 0.953) وهي قيم كلها أكبر من مستوى الدلالة المستخدم $\mu=0.05$.

6. الخاتمة:

خلاصة لهذا البحث تم التوصل إلى النتائج الموالية:

- نجد فيما يتعلق بأثر تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة على محددات الأداء المصرفي، من خلال النتائج المتوصل إليها أن نسب هذه المحددات بناء على الرصيد الإجمالي لكل محدد جاءت متقاربة، وهي على التوالي كما يلي:

✓ جودة الخدمة المصرفية حازت على 35% برصيد إجمالي قدر ب741,512

✓ الكفاءة المصرفية حازت على 33% برصيد إجمالي قدر ب672,237

✓ تطبيق أداة نشر وظيفة الجودة "QFD" للإيفاء بمتطلبات الجودة "دراسة مقارنة ما بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة";

✓ قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العملاء؛

5. قائمة المراجع:

المؤلفات:

1. أحمد بن عيشاوي. (2013). إدارة الجودة الشاملة-الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية(العدد 1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص24-25.

2. David, & Others. (2003). Fundamentals of Operations Management. (4, Ed.) New York: Mcgraw-Hill Companies, Inc.p58.

3. Mizuno, S. (1990). la maitrise pleine et entiere de la qualite . Paris: Economica.p08.

الأطروحات:

4. خيرة مجدوب. (2015). تطبيق المجموعات المهمة لترتيب متطلبات الزبائن في نشر وظيفة الجودة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة -كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص80.

المقالات:

5. إيثار عبدالهادي آل فيحان. (2007). تقييم جودة الخدمات التعليمية باستخدام نشر وظيفة الجودة. "مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (67)، ص94.

6. الداوي، ا. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد (7)، ص218.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقدم بعض المقترحات المتمثلة فيما يلي:

○ على البنوك محل الدراسة أن تعمل على تطوير برنامج يعمل على منح مكافآت فردية تقديرا للمجتهدين من العاملين من أجل تحسين الأداء الفردي للعاملين الذي يعتبر اللبنة الأولى لتطوير الأداء الكلي للبنك، لأن منح مكافآت جماعية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع لا يكفي وحده في تحسين الأداء الكلي للبنك؛

○ التزام البنوك محل الدراسة بتشكيل حلقات الجودة، لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي بشأنها تقليص فجوة الانحراف الحاصل بين الأداء المحقق فعلا والأداء المخطط؛

○ التزام البنوك محل الدراسة بأن تتوجه نحو التدريب كفرق عمل وهذا ما ينعكس إيجابيا على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل البنك؛

○ محاولة البنوك محل الدراسة أن تعمل على مراقبة وقياس مستوى جودة أداء كل قسم حتى تكون لديها فكرة شاملة حول مستوى جودة الأداء الكلي للبنك من أجل محاولة تحسين مستوى جودة أداء الأقسام التي تعاني من ضعف في أدائها.

آفاق الدراسة:

بناء على هذه الدراسة وما تم التوصل إليها من نتائج يمكن أن نقترح بعض الآفاق المستقبلية المتمثلة في:

✓ تقييم جودة الخدمة المصرفية باستخدام أداة نشر وظيفة الجودة -QFD-؛

✓ استخدام أداة نشر وظيفة الجودة "QFD" في تحسين قيمة العميل المصرفي؛