

تقييم مدى إدراك البنوك العاملة في الجزائر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية

د. / فائزة لعرف *

Abstract:

This study aims to evaluate how the employees of banks operating in Algeria perceive the concept of TQM. To this end, we realized a study using survey techniques on a sample of bank branches. The principal finding is that the TQM is well perceived and applied in its principal dimension.

key words: Total Quality Management T Q M , Banks

Résumé:

Cette étude vise à essayer d'évaluer l'étendue de la perception des employés des banques opérant en Algérie à la notion de gestion de la qualité totale , en faisant une étude sur le terrain qui est basée sur un questionnaire afin de mesurer la réalité de la perception des exigences et des principes de gestion de la qualité totale dans les banques opérant en Algérie. Il a été distribué à un échantillon de succursales de banques publiques et privées où il y a effectivement le constat de la perception et de l'application de ce concept.

Les mots clés: Gestion de la qualité totale , les banques

* أستاذة محاضرة، جامعة محمد بوضياف- المسيلة

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تقييم مدى إدراك موظفي البنوك العاملة في الجزائر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالبنوك، من خلال القيام بدراسة ميدانية اعتمدت على استمارة استبيان تقيس وتكشف واقع إدراك متطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الجزائر العامة والخاصة، تم توزيعها على عينة من وكالات البنوك العامة والخاصة، وقد كان من أهم النتائج أنه هناك إدراك وتطبيق لمفهوم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة ، البنوك

مقدمة:

فرض مدخل إدارة الجودة الشاملة نفسه بقوة كأسلوب إداري متميز ومتطور ولا تقي قبولا ورواجا كاملا لتطوير وتحسين أداء المؤسسات وذلك عن طريق وضع النظم والعمليات التي تؤدي للتحسين وتمنع الأخطاء، وخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات والثقافات بمشاركة الجميع باعتبارها مسؤولية تضامنية لكافة المستويات الإدارية وفرق العمل والأفراد لقناعتهم التامة بأن الجودة الشاملة هي الملاذ الحقيقي لجميع المؤسسات لتحقيق أهدافها، والطريق الصحيح الذي يمكنها من التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية التي بزغت كمتغيرات فرضت نفسها على بيئة الأعمال المحلية والإقليمية والدولية.

مشكلة الدراسة:

سوف نقوم من خلال هذه الدراسة بمحاولة تقييم مدى إدراك موظفي وإداريي البنوك العاملة في الجزائر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بالبنوك باعتبار أنها إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعمولة والمهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة البنك ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء، ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية. وتمثل إشكالية البحث الرئيسية في السؤال التالي:

- ما مدى تقييم وإدراك البنوك العاملة في الجزائر العامة منها والخاصة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

فرضية الدراسة: تمثلت الفرضية الرئيسة المختبرة في البحث في ما يلي:

- هناك إدراك وتطبيق لمفهوم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الجزائر العامة والخاصة.

أهداف وأهمية الدراسة: جاءت هذه الدراسة لكي تسلط الضوء على واقع إدراك الموظفين في بنوك النظام المصرفي الجزائري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى تطبيق هذا المفهوم في البنوك العاملة في الجزائر خلال فترة الدراسة.

منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل المشكلة وأبعاد الدراسة، والدراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر العامة منها والخاصة باستخدام استمارة استبيان، تقيس وتكشف واقع إدراك وتطبيق متطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، صممت بالاعتماد على استبيانات الدراسات السابقة والمبادئ التي أشرنا إليها في الجانب النظري والخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وإجراء التحليلات الإحصائية الملائمة باستخدام برنامج SPSS v21 .

1) الإطار النظري للبحث:

1.1) الدراسات السابقة:

- دراسة منال طه بركات: "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، 2007:⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في التركيز على العميل، التركيز على تلبية

احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، كما هدفت إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة شادي عطا محمد عايش: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، 2008: (2)

توصلت الدراسة إلى أن المصارف الإسلامية تبنت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجيا للمنافسة.

- دراسة السيد معين أمين، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار: دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية"، 2004: (3)

توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين رشد القرار وبين مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة و دلت النتائج على ضعف مستوى رضا المديرين في البنوك عن مخصصات الميزانية المتعلقة بالصرف على أنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية كما وأشارت النتائج إلى أن غالبية البنوك ليس لديها اتصالات فعالة، كما وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك الموظفين لمفهوم الجودة الشاملة ضروري و يعتبر من أهم متطلبات نجاح تطبيق الجودة الشاملة.

2.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية:

تعد الجودة الشاملة من أهم أسلحة المنافسة في كسب ثقة ورضا وولاء العملاء، وتوجيه واستخدام واستغلال المتاح من الموارد الاقتصادية المحدودة لتلبية الاحتياجات المتنوعة والمتباينة بما يحقق أقصى منفعة ممكنة في الأجل القصير والمدى البعيد وبالتالي تحقيق الكفاءة في البنوك، وتأتي الجودة الشاملة لتمثل أهم العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ذات البعد الاستراتيجي واللازمة لنجاح المصارف واستمرارها في السوق المصرفية الحديثة، ولتحقيق ذلك يلزم تفاعل واتساق كافة الجهود المبذولة للعمل في نسق متكامل موجه ومستمر نحو تحقيق الجودة الشاملة⁽⁴⁾.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بالبنوك بأنها إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعودة والمحافظة إلى التحسين المستمر في أنشطة البنك ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء، ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية.⁽⁵⁾ ومن ناحية أخرى تنظر إدارة المصرف للجودة الشاملة على أنها نظام إداري متكامل يؤدي إلى زيادة الربح (العائد مادي أو معنوي) وتحقيق أعلى فاعلية ممكنة مع كفاءة في الأداء بما يضمن كافة الإجراءات الإدارية المختلفة بذات الموارد المتاحة وبأقل كلفة مالية ممكنة. ولا شك أن الأسلوب الرئيسي لتطبيق نظم الجودة الشاملة هو رفع مستويات الأداء وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية والخدمية مع تبني الإدارة العليا فكرة التطوير والتحديث المستمر للمنظمة⁽⁶⁾.

3.1 المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة بالبنوك:

تتلخص أهم المبادئ العامة التي يقدمها مدخل إدارة الجودة الشاملة بالبنوك في ما يلي:⁽⁷⁾

- التحسين المستمر في جودة الخدمة المصرفية؛
- محاولة فعل الصواب من البداية؛
- تنمية روح العمل الجماعي بالبنك؛
- تنمية درجة الثقة بين العاملين؛
- تشجيع العاملين على السؤال والاستفسار والتجربة؛
- توفير برامج تدريب متواصلة للعاملين؛
- إزالة المعوقات التي تحول التعاون بين أقسام البنك؛
- زيادة درجة الاحترام بين العاملين؛
- تقييم الأداء وفقا لجودة الخدمات المؤداة وليس عددها؛
- الإنصات والتعلم من العملاء والموظفين؛

4.1) مداخل إدارة الجودة الشاملة بالبنوك:

يقتضي مفهوم إدارة الجودة الشاملة قيام الإدارة العليا بالبنوك بالتركيز على أربعة مداخل إدارية تشكل العناصر الأساسية لهذا المفهوم، وهي: التقييم المقارن، مشاركة العاملين، التركيز على العميل، والتحسين المستمر⁽⁸⁾

1.4.1) مدخل التقييم المقارن:

يشير أسلوب التقييم المقارن إلى عملية تقييم ومقارنة الممارسات الإدارية للبنوك التي تتصف بأدائها المتفوق، ومحاولة تطبيقها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف البنك.

ويستخدم أسلوب التقييم المقارن بغرض اكتشاف أفضل الأساليب والممارسات الإدارية المطبقة في البنوك الأخرى المنافسة، وخاصة تلك التي يطلق عليها قادة الصناعة Industry Leaders، وتمثل في البنوك التي تحقق معدلات إنجاز مرتفعة.

2.4.1) مدخل مشاركة العاملين:

ويقصد بمشاركة العاملين منح موظفي البنك صلاحية التأكد من جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- 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؛

- إعطاء العاملين الحق في إيقاف خدمة يعتقدون أنها لا تفي بمعايير الجودة المطلوبة؛

وترجع أهمية مشاركة العاملين، إلى أن العميل يحكم على أداء البنك ككل، ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف وحتى مدير عام البنك. ويرجع ذلك إلى مجموعة الخصائص التمايزية للخدمة المصرفية التالية: عدم القابلية للمس، عدم القابلية للانفصال، عدم القابلية للتخزين، عدم التجانس.⁽⁹⁾

3.4.1) مدخل التركيز على العميل:

يعني إدارة البنك مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل والأساليب التي تحقق رضا العميل، باعتباره مصدر ربحية البنك وسبب وجوده. فالبنك يحقق أرباحه من خلال العملاء، وبالتالي فهم الذين يدفعون أجور ومرتبات العاملين به.

ويعتمد مبدأ التركيز على العميل على المفهوم التسويقي الذي يعرف بالتوجه بالعميل، وهي فلسفة تسويقية مفادها أن جميع السياسات والخطط السياسات والخطط التسويقية للبنوك يجب أن تكون موجه بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه باعتباره محور ارتكاز البنك، وبالتالي فوفقا لافتراضات هذا التوجه فإن الاهتمام باحتياجات ورغبات العميل هو المدخل الحقيقي للنجاح التنظيمي.

4.4.1) مدخل التحسين المستمر في الخدمة المصرفية:

يعني أنه لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة TQM ما لم يكن هناك التزام من قبل البنك بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة خدماتها، والعمل على تطويرها بصورة مستمرة. ويتطلب هذا المدخل تقليل الخطأ، تخفيض التكلفة، تطوير نمط تقديم الخدمة، استحداث خدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتطورة والمتغيرة للعملاء، وتسليم الخدمة إليهم في التوقيت والمكان الملائم للعميل.

5.1) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك:

على الرغم من أن العديد من المنظمات ومن بينها البنوك تبذل أقصى جهدها لتبني والبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب إدراكها لأهميتها، إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة من بينها: ⁽¹⁰⁾

- تبنى برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص البنك؛
- ضعف الربط بين أهداف الجودة و العوائد المالية؛

- الإدارة غير مهتمة بإشراك العاملين في صنع القرارات بالمؤسسة والمتعلقة بالقضايا المؤثرة على وظائفهم و أعمالهم مما يقلل من دافعيتهم للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة؛
- السعي نحو التحسين المستمر للعمليات المؤداة وسياسات العمل قبل تحديد الأهداف من برنامج إدارة الجودة الشاملة ، و تصميم الاستراتيجيات ، و السياسات الكفيلة بالتطبيق؛
- مقاومة العاملين للتغيير والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة؛
- الخوف من التغيير وتأثيره، والشك لدى العاملين من القدرة على أداء الأعمال الموكلة لهم بنفس المستوى المطلوب وفقاً لتوقعات الآخرين؛
- فقد الرقابة أو السيطرة عند التغيير، فالتغيير يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها و تطبيقها، لذا يجب تحديد التغييرات الواجب تطبيقها والتعرف على كيفية تأثيرها على العمل بمرور الوقت فإذا م يتم ذلك فلن تتوفر القدرة على تحديد التهديدات التي يمكن أن تحدث للآخرين؛
- التغيير قد يعني مزيد من أعباء العمل فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مجهوداً عظيم سواء الموارد المالية أو البشرية، كما يجب أن يتم متابعة نوع الأنشطة الوقائية لتؤدي الأعمال بشكلها الصحيح من أول مرة و بالتالي تقليل أداء نفس العمل مرة ثانية في الأجل الطويل؛
- إن الافتقار للصدق بين الوحدات الإدارية و الأقسام التي لها ارتباطات عمل مع بعضها البعض داخل المؤسسة يؤدي لتقليل فاعليتها، لذا يجب تحطيم و هدم العوائق السلبية و ممارسة المزيد من الإدارة الأفقية و تقوية العلاقة الجانبية و بذلك يتم الاستفادة من الطاقة السلبية بطريقة إيجابية لإحداث التغير تجاه إدارة الجودة الشاملة؛

وبالتالي فإنه لمعالجة كثير مما سبق من العوائق يجب أن نتناول دراسة العوامل المؤثرة على الجودة والتي تمثل فرص تحسين العوامل الاجتماعية والإنسانية وأن تأخذ في الاعتبار أن أكبر فرص تحسين الجودة في أي منطقة هو أن تكون الجودة سلوك طبيعي للأفراد العاملين وطريقة في التفكير والتنفيذ وأداء الأعمال القائمة على حساب العلاقة بين الناتج والجهد المبذول.

كما يجب التأكيد على أن فرصة تحسين الجودة لا تأخذ شكلا واحدا والذي هو زيادة مخرجات النشاط موضوع التحسين، فالتحسين قد يأخذ البدائل التالية:

- زيادة المخرجات الناتجة من النشاط مع تقليل المدخلات المستخدمة فيه؛
- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات؛
- زيادة المخرجات الناتجة من النشاط مع زيادة المدخلات المستخدمة أيضا ولكن بنسبة أقل؛
- انخفاض المخرجات الناتجة مع تقليل المدخلات ولكن بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات؛

ومن خلال البدائل السابقة يتضح أن جوهر عملية زيادة الجودة يكمن في تقليل المدخلات المستخدمة في تحقيق الناتج النهائي لأي نشاط مع تلبية متطلبات العميل.

(2) الجانب التطبيقي للبحث:

1.2 أسلوب وأداة الدراسة المستخدمة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على استمارة استبيان تقيس وتكشف واقع إدراك متطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الجزائر العامة والخاصة، صممت بالاعتماد على استبيانات الدراسات السابقة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة في تخصص البحث، وتوزيعها على عينة أولية تجريبية تنتمي لعينة الدراسة، وبعد القيام بالتعديلات المناسبة لفقرات الاستبيان، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة. وقد اعتمدنا في تصميم

الاستبيان على سلم ليكارت الخماسي الأبعاد كمتقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ستة محاور أساسية هدفت أساسا إلى التعرف على توجهات آراء العاملين في البنوك الجزائرية العامة والخاصة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

بالإضافة إلى محور للبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين شمل: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

2.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في وكالات البنوك العاملة في الجزائر العامة والخاصة والبالغ عددها 1327 وكالة بداية سنة 2012⁽¹¹⁾، حيث تم توزيع 208 استبيان على وكالات البنوك العامة والخاصة في المسيلة ، بوسعادة، برج بوعريريج، سطيف، البويرة، والجزائر العاصمة ، وتم استخدام المعاينة الطبقية في توزيع الاستبيانات على الوكالات حسب نسب الوكالات للمجتمع حيث كانت

$$K = n/N = 208/1327 = 0.15 ، K=0.15$$

حيث N: حجم مجتمع وكالات البنوك العامة والخاصة والبالغ عددها 1327 وكالة سنة 2012، و n: حجم عينة الاستبيانات المسحوبة.

وبضرب النسبة K في عدد وكالات كل بنك من البنوك العاملة في الجزائر وجدنا حصة كل بنك من الاستبيانات الموزعة كما هو موضح في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): حصة كل بنك من الاستبيانات الموزعة

عدد البنوك العاملة في الجزائر	عدد الوكالات	عدد الاستبيانات الموزعة
البنوك العمومية	1088	166
BADR بنك الفلاحة والتنمية الريفية	290	44
CNEP الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	223	34
BNA البنك الوطني الجزائري	197	30
BDL بنك التنمية المحلية	148	23
CPA القرض الشعبي الجزائري	139	21
BEA البنك الخارجي الجزائري	91	14
البنوك التجارية الخاصة	239	42
الشركة العامة للجزائر Société Générale	70	11
البنك الوطني الشعبي الباريسي BNP Paribas	58	9
بنك البركة الجزائري	25	4
بنك الخليج الجزائر Gulf	24	4
المجموعة المصرفية العربية ABC	18	3
نتيكسيس بنك	12	2
ترست بنك الجزائر	12	2
بنك هاوسنك للتجارة والمالية الجزائر	5	1

1	4	سيبي بنك الجزائر
1	4	البنك العربي PLC الجزائر
1	2	فرنسا بنك
1	2	H.S.B.C الجزائر
1	2	السلام بنك
1	1	Calyon الجزائر
208 استبانة	1327 وكالة	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

وبعد التوزيع تم استرجاع 150 استمارة استبيان كاملة وصالحة للتحليل، وذلك للصعوبات التي واجهتها الباحثة في استرجاع الاستثمارات خاصة من البنوك العامة، والتي من بينها: عدم رغبة الكثير من الموظفين في البنوك العامة في التعاون ملء الاستبيان، وكذلك تخوف كثير من المسؤولين بالبنوك العامة من ملاء والاجابة على الاستبيان، وعدم استقبال بعض من الوكالات الأخرى لهذا النوع من الدراسات والإحجام عن إعطاء أي معلومات تخص عمل البنوك العامة في الجزائر بحجة السرية التامة في المعلومات.

3.2 نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات:

1.3.2 تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر:

الجدول رقم (2): توزيع نسب العينة حسب السن والجنس

الجنس	البنك	السن						المجموع		
		أقل من 30 سنة		من 30 إلى 50 سنة		أكبر من 50 سنة				
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
ذكور	البنوك العامة	15	10%	58	38.67%	14	9.33%	87	58%	78.67%
	البنوك الخاصة	9	6%	22	14.67%	0	0%	31	20.67%	
إناث	البنوك العامة	8	5.33%	17	11.33%	0	0%	25	16.66%	21.33%
	البنوك الخاصة	3	2%	4	2.67%	0	0%	7	4.67%	
		35	23.33%	101	67.34%	14	9.33%	150	100%	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 21

يوضح الجدول رقم (2) الخاص بتوزيع نسب العينة حسب السن والجنس، أن نسبة الذكور العاملين في البنوك من أفراد العينة 150 المتحصل عليها بواسطة الاستبيان كانت 78.67%، حيث كان الذين أعمارهم فيها أقل من 30 سنة 16% - 10% من حصة الأفراد الذكور العاملين في البنوك عادت للبنوك العامة و 5% للبنوك الخاصة- والذين تراوحت أعمارهم ما بين 30 و 50 سنة كانت نسبتهم 53.34% - مثلت في البنوك العامة 38.67% والبنوك الخاصة 14.67% - أما الأفراد الذكور الذين كان أعمارهم أكبر من 50 سنة فقد كانت نسبتهم 9.33% وعادت هذه النسبة بالكامل للبنوك العامة.

أما نسبة الإناث في أفراد العينة فقد بلغت 21.33% فقط، كانت نسبة الإناث فيها اللواتي أعمارهن أقل من 30 سنة 7.33% - كانت حصة الإناث العاملات في البنوك العامة من هذه النسبة 5.33% و حصة البنوك الخاصة 2% - أما الإناث الذين كانت تتراوح أعمارهم ما بين

30 و 50 سنة فقد كانت 14% من أفراد العينة - مثلت فيها الإناث العاملات في البنوك العامة نسبة 11.33% أما البنوك الخاصة فقد كانت 2.67%-، بينما لم توجد إناث في أفراد العينة تفوق أعمارهم 50 سنة سواء في البنوك العامة أو البنوك الخاصة.

نستنتج مما سبق أن عينة البنوك العاملة في الجزائر توظف الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع لصعوبة ودقة العمل المصرفي وما يتطلبه من جهد كبير، وتوظف الطاقات الشابة والتي تتراوح أعمارها من 30 إلى 50 سنة أكثر من الأعمار الأخرى التي تستطيع الأداء بشكل أفضل، وهذا ينطبق على البنوك الخاصة أكثر و التي تمثل نسبة الطاقات الشابة لديها من ذكور وإناث أفراد العينة أكبر النسب مقارنة بالبنوك العامة التي يوجد لديها عاملون أيضا تفوق أعمارهم 50 سنة ويمثلون نسبة 9.33% من أفراد العينة.

2.3.2) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3): توزيع نسب العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل		البنوك العامة		البنوك الخاصة		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
دبلوم		16%	24	0%	0	16%	24
ليسانس		48%	72	16%	24	64%	96
شهادات عليا		10.67%	16	9.33%	14	20%	30
المجموع		74.67%	112	25.33%	38	100%	152

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 21

يوضح الجدول رقم (3) الخاص بتوزيع نسب العينة حسب المؤهل العلمي، أن نسبة العاملين في البنوك من أفراد العينة 150 المتحصل عليها بواسطة الاستبيان والحاملين لشهادة الدبلوم كمؤهل علمي كانت 16%، عادت بالكامل للعاملين في البنوك العامة والحاملين لدبلوم، أما نسبة

العاملين في البنوك في العينة والحاملين لشهادة الليسانس فقد كانت 64% - 48% منها موظفون في البنوك العامة و 16% في البنوك الخاصة- ، أما بالنسبة للعاملين في بنوك العينة والحاملين لشهادات عليا فقد كانت 20% ، كانت حصة البنوك العامة من هذه النسبة 10.67% أما البنوك الخاصة فقد كانت 9.33%.

نستنتج مما سبق أن النسبة الغالبة في عينة البنوك العاملة في الجزائر هي نسبة العاملين والموظفين من حملة شهادات الليسانس، يليها نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا، ثم نسبة حاملي شهادة الدبلوم.

3.3.2) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي:

الجدول رقم (4): توزيع نسب العينة حسب سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

المجموع				سنوات الخبرة						البنك	المسمى الوظيفي
				أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
8.66%	13	5.33%	8	1.33%	7	0.67%	1	0%	0	البنوك العامة	مدير
		3.33%	5	1.33%	2	1.33%	2	0.67%	1		
19.33%	29	17.33%	26	12.67%	19	2%	3	2.67%	4	البنوك العامة	رئيس مصلحة
		2%	3	1.33%	2	0.67%	1	0%	0		
3.34%	5	2.67%	4	0.67%	1	0%	0	2%	3	البنوك العامة	مكلف

		0.67%	1	0%	0	0%	0	0.67%	1	البنوك الخاصة	بالدراسات
2%	3	0.66%	1	0%	0	0.67%	1	0%	0	البنوك العامة	مستشار زبائن
		1.34%	2	0%	0	0.67%	1	0.67%	1	البنوك الخاصة	
66.67%	100	48.67%	73	10%	15	20.67%	31	18%	27	البنوك العامة	موظف
		18%	27	0.66%	1	5.33%	8	12%	18	البنوك الخاصة	
		100% / 150	150	31.33%	47	32%	48	36.67%	55	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 21

يوضح الجدول رقم (4) الخاص بتوزيع نسب العينة حسب سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، أن عدد المدراء في البنوك الذين شملتهم العينة المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، كان 13 مديرا بنسبة 8.66% من إجمالي أفراد العينة المستجوبين، توزعت إلى 8 مدراء في البنوك العامة و5 في البنوك الخاصة، أما عدد رؤساء المصالح فقد كان 29 رئيس مصلحة بما نسبته 19.33% من إجمالي أفراد العينة، 26 منهم يشتغلون في البنوك العامة و3 في البنوك الخاصة، في حين كان عدد المكلفين بالدراسات 5، أي بما نسبته 3.34% من إجمالي أفراد العينة، 4 منهم في البنوك العامة و1 فقط في البنوك الخاصة، بينما بلغ عدد مستشاري الزبائن 3 فقط بما نسبته 2%، 2 في البنوك العامة و1 في البنوك الخاصة، أما عدد الموظفين فقد أخذ أكبر حصة في العاملين في العينة حيث بلغ 100 موظف بنسبة 66.67%، توزعت إلى 73 موظف في البنوك العامة و27 في البنوك الخاصة.

من جهة أخرى نجد أن نسبة الأفراد العاملين في العينة والذين لديهم خبرة لأقل من 5 سنوات كان 36.67%، تليها نسبة الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات والتي بلغت 32%، أما

نسبة الأفراد العاملين الذين لديهم خبرة لأكثر من 10 سنوات فقد كانت 31.33%، ويلاحظ هنا تقارب في النسب في سنوات الخبرة في البنوك محل الدراسة.

أما بالنسبة لمزيج المسمى الوظيفي للعينة فنلاحظ مناسب لأغراض البحث وأهداف الدراسة خاصة وأن أكبر نسبة كانت للموظفين ثم رؤساء المصالح ثم المدراء ثم الباقي، وهؤلاء هم أساس الأسئلة الموجهة من خلال الاستبيان وإجاباتهم تخدم بشكل كبير أهداف الدراسة.

4.3.2 إجراء اختبار الثبات لأداة الدراسة

في هذا الجزء قمنا باختبار ثبات كل محور من محاور الاستبيان باستخدام معامل الثبات Cronbasha's Alpha ، وتشير عملية الثبات أو الاعتمادية إلى مدى تحرر المحاور الخاضعة للقياس من خطأ القياس العشوائي، وتراوح قيمة ألفا كرومباخ ما بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد دلت على وجود ثبات عالي في الدراسة، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، وتأخذ قيمة ألف كرومباخ في دراستنا هذه 0.967 وهي قيمة عالية جدا وتدل على أنه هناك ثبات في البيانات ومصداقية كبيرة في عكس نتائج العينة المتنوعة على مجتمع الدراسة.

5.3.2 تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من التحليل سنعمد على حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة اختبار T، لكل عبارات ومحاور الاستبيان وذلك للتأكد ما إذا كان هناك فروق بين إجابات مفردات العينة أم لا، والتعرف على مستوى تقييم العاملين في البنوك العامة والخاصة محل الدراسة وإدراكهم لمستويات إدارة الجودة الشاملة المطبقة.

وقد استخدمنا في دراستنا هذه اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test للكشف عن وجود اختلاف معنوي لمتوسط متغير ما لعينة واحدة عن قيمة ثابتة تساوي في حالتنا هذه 4.20 والتي تم أخذها من القيم المقابلة للأوزان في سلم ليكارت الخماسي والهدف من استخدام هذا الاختبار هو التعرف على معنوية مستوى موافقة العاملين في البنوك محل الدراسة

على عبارات ومحاور الاستبيان بشرط أن يكون مستوى المعنوية المتحصل عليه أقل من 0.05 حتى نقول أنه هناك موافقة على عبارات الاستبيان أي نقبل H1 ونرفض H0، حيث أن :

$$H1 : u > 3.40 \quad , \quad H0 : u \leq 3.40$$

ونظرا لكون فرضية الدراسة ذات اتجاه واحد فإننا سنقسم مستوى المعنوية المحصل عليه باستخدام اختبار T على 2 ثم نقرانه مع 0.05. وقد كانت نتائج التحليل لكل محور وعباراته كما يلي:

1.5.3.2 نتائج تحليل محور التركيز على الزبون:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل المحور الأول

المحور الأول: التركيز على الزبون						
الإتجاه	Sig (2-tailed)	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
موافق	,0000	8,047	,8620	3,97	1	يلبي الموظفون في البنك احتياجات ورغبات الزبون الخاصة عند الطلب بأقصى سرعة
موافق	,0000	9,264	,8110	4,01	2	يتم السعي بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه الزبون بأقصى سرعة
موافق	,0000	6,055	,9570	3,87	3	يوجد آليات اتصال جيدة ما بين البنك والزبان
موافق	,0000	7,681	,8610	3,94	4	يتم الاستجابة بشكل فوري للاستفسارات المطروحة من قبل الزبون لشعور البنك بأهميتها
موافق	,0000	3,780	,9940	3,71	5	عند الحاجة يتم تعديل الخدمة الحالية إلى خدمات جديدة تنسجم مع حاجات الزبون وتلبي طموحاته
موافق	,0490	1,987	,9860	3,56	6	يقوم البنك بإجراء دراسات مسحية باستمرار على الزبائن لتحديد رغباتهم المتجددة حول مستوى الخدمة المقدمة
موافق	,0040	2,922	1,062	3,65	7	يتم معاقبة الموظفين في البنك عند الخروج عن القواعد بما يقدم الزبون

إجمالي نتائج المحور الأول	3,816	,6380	7,988	0.000	موافق
---------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 21

يبين الجدول رقم (5) والخاص بنتائج تحليل المحور الأول المتعلق بالتركيز على الزبون، أن توجهات آراء العاملين في البنوك العامة والخاصة محل الدراسة كانت موافقة على العبارات، حيث أن الأوساط الحسابية لعبارات المحور الأول كانت جميعها أكبر من 3.40 ، و مستوى المعنوية المتحصل عليه لكل العبارات بعد قسمته على 2 نجد أنه أقل من 0.05 ، وبذلك تقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على جميع عبارات المحور الأول، والذي يبين بأنه هناك تركيز على الزبون في البنوك العامة والخاصة العاملة في الجزائر في العينة محل الدراسة.

2.5.3.2 نتائج تحليل محور التحسين المستمر:

الجدول رقم (6): نتائج تحليل المحور الثاني

المحور الثاني: التحسين المستمر						
الاجتهاد	Sig (2-tailed)	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
موافق	,0000	9,852	,8620	4,09	يعتقد البنك أن التحديث والتحسين المستمر إستراتيجية دائمة	8
موافق	,0440	2,029	,9660	3,56	يقوم البنك بشكل دوري بمقارنة خدماته وأوضاعه الداخلية مع بنوك أخرى مماثلة أو ناجحة	9
موافق	,0750	1,795	1,001	3,55	يستجيب البنك بصورة سريعة للتغيرات في البيئة المحيطة	10
موافق	,0000	3,878	,9260	3,69	يوفر البنك دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين المزمع تنفيذها	11
موافق	,0000	6,422	,9540	3,90	يشجع البنك أي مبادرة تهدف إلى تحسين الأداء	12
موافق	,0000	6,036	,7270	3,75	إجمالي نتائج المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 21

يبين الجدول رقم (6) والخاص بنتائج تحليل المحور الثاني المتعلق بالتحسين المستمر، أن توجهات آراء العاملين في البنوك العامة والخاصة محل الدراسة كانت موافقة على العبارات، حيث أن الأوساط الحسابية لعبارات المحور الثاني كانت جميعها أكبر من 3.40 ، و مستوى المعنوية المتحصل عليه لكل العبارات بعد قسمته على 2 نجد أنه أقل من 0.05 ، وبذلك تقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على جميع عبارات المحور الثاني أيضا ، والذي يبين بأنه هناك عملية تحسين مستمرة في البنوك العامة والخاصة العاملة في الجزائر في العينة محل الدراسة.

3.5.3.2 نتائج تحليل محور مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل المحور الثالث

المحور الثالث: مشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية					
الاجتهاد	Sig (2-tailed)	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	,0000	7,864	,9660	4,02	13 تقوم الإدارة العليا بتعريف جميع الموظفين بمهامهم وأهداف البنك ودورهم في تحقيقها
غير موافق	,0660	-1,849	1,060	3,24	14 تستعين الإدارة العليا بآراء الموظفين وتستفيد منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة
موافق	,3360	,966	1,015	3,48	15 تشجع الإدارة العليا التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية
غير موافق	,0390	-2,085	1,097	3,21	16 تمنح إدارة البنك الموظفين صلاحيات وتفويض فعال مناسب لحل ما يواجههم من مشاكل في العمل
موافق	,1890	1,320	,8190	3,483	إجمالي نتائج المحور الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 21

يبين الجدول رقم (7) والخاص بنتائج تحليل المحور الثالث المتعلق بمشاركة العاملين وتفويضهم الصلاحية، أن توجهات آراء العاملين في البنوك العامة والخاصة محل الدراسة كانت موافقة على العبارات 13 و 15، حيث أن الأوساط الحسابية لهذه العبارات كانت أكبر من 3.40، ومستوى المعنوية المتحصل عليه بعد قسمته على 2 نجد أنه أقل من 0.05، وغير موافقة على العبارات 14 و 16، إلا أن الوسط الحسابي لإجمالي نتائج المحور كان أكبر من 3.40، وبذلك تقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على المحور الثالث، والذي يبين بأنه هناك مشاركة للعاملين وتفويضهم الصلاحية في البنوك العامة والخاصة العاملة في الجزائر في العينة محل الدراسة. بالرغم من أن الإدارة العليا للبنك لا تستعين بآراء الموظفين وتستفيد منها في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، ولا تمنحهم صلاحيات وتفويض فعال مناسب لحل ما يواجههم من مشاكل في العمل.

4.5.3.2 نتائج تحليل محور التزام الإدارة العليا:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل المحور الرابع

المحور الرابع: التزام الإدارة العليا					
الاتجاه	Sig (2-tailed)	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	,0000	8,280	1,025	4,09	17 تعد الجودة أحد الأهداف الأساسية التي يسعى البنك والإدارة العليا إلى تحقيقها
موافق	,0000	6,240	,9290	3,87	18 تلتزم الإدارة العليا بعملية التخطيط للجودة باستمرار
موافق	,0000	5,827	,9810	3,87	19 يعد تحقيق الجودة من المؤشرات الأساسية للبنك في تقييم أداء كل مصلحة من المصالح
موافق	,0000	3,797	,9680	3,70	20 توزع إدارة البنك مسؤولية الجودة على الإدارة بين مصالح البنك كلها
موافق	,0000	6,942	,8580	3,883	إجمالي نتائج المحور الرابع

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 21

يبين الجدول رقم (8) والخاص بنتائج تحليل المحور الرابع المتعلق بالتزام الإدارة العليا، أن توجهات آراء العاملين في البنوك العامة والخاصة محل الدراسة كانت موافقة على العبارات، حيث أن الأوساط الحسابية لعبارات المحور الرابع كانت جميعها أكبر من 3.40 ، ومستوى المعنوية المتحصل عليه لكل العبارات بعد قسمته على 2 نجد أنه أقل من 0.05 ، وبذلك تقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على جميع عبارات المحور الرابع، والذي يبين بأنه هناك التزام للإدارة العليا بعملية الجودة باستمرار في البنوك العامة والخاصة العاملة في الجزائر في العينة محل الدراسة.

5.5.3.2 نتائج تحليل محور التدريب والتأهيل:

الجدول رقم (9): نتائج تحليل المحور الخامس

المحور الخامس: التدريب والتأهيل					
الاتجاه	Sig (2-tailed)	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	,0000	4,316	1,135	3,80	21 تقوم الإدارة بتدريب الموظفين في البنك على تطبيق الجودة الشاملة من قبل متخصصين
موافق	,0000	4,523	1,029	3,78	22 يتم تدريب وتثقيف العاملين من خلال توفير نشرات توعية تتوفر فيها معلومات عن إدارة الجودة الشاملة
موافق	,0000	3,721	1,097	3,73	23 التدريب يشمل جميع الفئات
موافق	,0020	3,089	1,084	3,67	24 يتم استخدام أفضل الوسائل وأحدثها في عملية التدريب
موافق	,0000	4,298	,9860	3,747	إجمالي نتائج المحور الخامس

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 21

يبين الجدول رقم (9) والخاص بنتائج تحليل المحور الخامس المتعلق بالتدريب والتأهيل للعاملين في البنك، أن توجهات آراء العاملين في البنوك العامة والخاصة محل الدراسة كانت موافقة على العبارات، حيث أن الأوساط الحسابية لعبارات المحور الرابع كانت جميعها أكبر من 3.40 ،

ومستوى المعنوية المتحصل عليه لكل العبارات بعد قسمته على 2 نجد أنه أقل من 0.05 ، وبذلك تقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على جميع عبارات المحور الخامس، والذي يبين بأنه هناك تدريب وتأهيل للعاملين والموظفين بالبنك حول الجودة الشاملة باستمرار في البنوك العامة والخاصة العاملة في الجزائر في العينة محل الدراسة.

6.5.3.2 نتائج تحليل محور التخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل المحور السادس

المحور السادس: التخطيط الاستراتيجي						
الاتجاه	Sig (2-tailed)	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
موافق	,0000	4,160	,9420	3,72	يتعامل البنك مع إدارة الجودة الشاملة على أساس أنها خطة استراتيجية طويلة المدى	25
موافق	,0000	5,339	,8100	3,75	يتبنى البنك طرقا لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع خصوصيته	26
موافق	,0000	4,846	,9100	3,76	تأخذ إدارة البنك تغير رغبات وحاجات الزبائن بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للبنك	27
موافق	,0010	3,486	1,054	3,70	يتم تحديث وسائل التكنولوجيا ونظم المعلومات بشكل مستمر لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة	28
موافق	,0000	5,254	,7700	3,733	إجمالي نتائج المحور السادس	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 21

يبين الجدول رقم (10) والخاص بنتائج تحليل المحور السادس المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في البنك، أن توجهات آراء العاملين في البنوك العامة والخاصة محل الدراسة كانت موافقة على العبارات، حيث أن الأوساط الحسابية لعبارات المحور الرابع كانت جميعها أكبر من 3.40 ، ومستوى المعنوية المتحصل عليه لكل العبارات بعد قسمته على 2 نجد أنه أقل من 0.05 ، وبذلك تقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على جميع عبارات المحور السادس، والذي يبين بأنه

هناك تخطيط استراتيجي يتوافق مع خصوصية البنك لإدارة الجودة الشاملة باستمرار في البنوك العامة والخاصة العاملة في الجزائر في العينة محل الدراسة.

ومنه فقد أوضحت النتائج السابقة أنه هناك إدراك للعاملين في البنك المسؤولين منهم والموظفين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تضمنت نتائج القياس نسبة موافقة بالأغلبية على تطبيق جميع محاور وأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواردة في الاستبيان الموجه لعينة البنوك - من تركيز على الزبون وتحسين مستمر ومشاركة للعاملين وتفويضهم الصلاحية والتزام للإدارة العليا وتدريب وتأهيل وتخطيط استراتيجي - في البنوك العاملة في الجزائر العامة منها والخاصة. وبذلك فإننا نتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي تقول أنه:

هناك إدراك وتطبيق لمفهوم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الجزائر العامة والخاصة.

النتائج والتوصيات:

تبين من الإطار النظري للدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعد من أهم أسلحة المنافسة في كسب ثقة ورضا وولاء العملاء ، وتوجيه واستخدام واستغلال المتاح من الموارد الاقتصادية المحدودة لتلبية الاحتياجات المتنوعة والمتباينة بما يحقق أقصى منفعة ممكنة في الأجل القصير والمدى البعيد ، وتأتي الجودة الشاملة لتمثل أهم العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ذات البعد الاستراتيجي واللازمة لنجاح البنوك واستمرارها في السوق المصرفية الحديثة، ولتحقيق ذلك يلزم تفاعل واتساق كافة الجهود المبذولة للعمل في نسق متكامل موجه ومستمر نحو تحقيق الجودة الشاملة.

حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أنه هناك إدراك للعاملين في البنك المسؤولين منهم والموظفين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تضمنت نتائج القياس نسبة موافقة بالأغلبية على تطبيق جميع محاور وأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواردة في الاستبيان الموجه لعينة البنوك - من تركيز على الزبون وتحسين مستمر ومشاركة للعاملين وتفويضهم الصلاحية والتزام للإدارة العليا وتدريب وتأهيل وتخطيط استراتيجي - في البنوك العاملة في الجزائر العامة منها والخاصة.

التوصيات :

وفي ما يلي مجموعة من المقترحات لترسيخ تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل البنوك الجزائرية:

- سعي البنوك العاملة في النظام المصرفي الجزائري أكثر نحو التحسين المستمر للعمليات المؤداة داخل البنوك وسياسات العمل قبل تحديد الأهداف من برنامج إدارة الجودة الشاملة ، و تصميم الاستراتيجيات ، و السياسات الكفيلة بالتطبيق؛
- ترغيب العاملين أكثر في مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال البرامج التدريبية المطلوبة ورفع قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة لهم بنفس المستوى المطلوب وفقاً لتوقعات الزبون والمديرين،
- بذل مجهودات أكبر في متابعة ورقابة الأنشطة البنكية المختلفة لتؤدي الأعمال بشكلها الصحيح من أول مرة و بالتالي تقليل أداء نفس العمل مرة ثانية في الأجل الطويل؛
- العمل على زيادة التعاون وتنمية روح الفريق والصدق بين الوحدات الإدارية و الأقسام التي لها ارتباطات عمل مع بعضها البعض داخل البنك مما يؤدي لزيادة الفعالية وتحطيم و هدم العوائق السلبية و ممارسة المزيد من الإدارة الأفقية و تقوية العلاقة الجانبية؛
- تحسين العوامل الاجتماعية والإنسانية للموظفين داخل بيئة العمل والأخذ في الاعتبار أن أكبر فرص تحسين الجودة في أي بنك هو أن تكون الجودة سلوكاً طبيعياً للأفراد العاملين وطريقة في التفكير والتنفيذ وأداء الأعمال القائمة على حساب العلاقة بين الناتج والجهد المبذول؛

قائمة المراجع:

- (¹): منال طه بركات، «واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2007.
- (²): شادي عطا محمد عايش، «أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة»، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2008.
- (³): السيد معين أمين، «أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار: دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية»، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد 8، 2004.
- (⁴): سميح المهدي الشحات، «الجوانب الايجابية والسلبية للمنافسة المصرفية على الكفاءة المصرفية»، بحث مقدم للمعهد المصري، البنك المركزي، مصر، 2012، ص 16.
- (⁵): طارق طه، «إدارة الجودة الشاملة بالمصارف»، سلسلة أوراق عمل، البرامج التدريبية، المعهد المصري، البنك المركزي المصري، 2003، ص 9.
- (⁶): ابراهيم جهاد ابراهيم و آخرون، «أثر الجودة الشاملة في أداء عينة من أقسام الكليات الأهلية»، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 70، 2008، ص 50-51.
- (⁷): المرجع السابق ل طارق طه ، ص 10.
- (⁸): المرجع السابق ل طارق طه ، ص 18-23.
- (⁹): المرجع السابق ل طارق طه ، ص 18-23.
- (¹⁰): سناء فاروق العاجز، «مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الاقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين»، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص 68-72.
- (¹¹): «Guide des banques et des établissements financiers», KPMG Algérie SPA, 2012, p15-17.