

## واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بالمسيلة نموذجا

أ.م.د. طه صالح حمود      أ.م.د. مصباح الطاهر جلاب  
الجزائر / جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
[hamd-taha@hotmail.com](mailto:hamd-taha@hotmail.com)      [djellab.mosbah@yahoo.fr](mailto:djellab.mosbah@yahoo.fr)

### المخلص:

تناولت الدراسة الحالية موضوع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية من خلال وجهة نظر بعض المشرفين، بحيث أجريت الدراسة على عينة من عشرة مشرفين بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بالمسيلة وهي مؤسسة مصرفية. وقد طبقت الدراسة استبياننا تضمن أبعاد إدارة الجودة الشاملة، من أجل التعرف على مدى تطبيق هذه المبادئ، وباستخدام المنهج الوصفي وبيانات الإحصاء المناسبة، توصلت الدراسة إلى أن أكثر من ٨٠% من المشرفين أكدوا أنهم يطبقون أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية على العملاء والعمال، وتحسين العمليات، والاحتياجات الإدارية للمنافسة، والثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الجودة - أبعاد الجودة - إدارة الجودة الشاملة - المشرفون.

### **The reality of the application of Total Quality Management from the standpoint of supervisors National Endowment for the provision and reserve in M'SILA model**

**Asst.Prof.Dr. Taha Saleh Hamou**  
**Asst.Prof.Dr. Misbah Alttahir Jallab**  
**Algeria - University of Mohamed Boudiaf Al msila**

### Abstract:

The present study addressed the issue of the overall quality of the Algerian enterprise management through the viewpoint of some supervisors, so that the study was conducted on a sample of ten supervisors National Fund for the provision and reserve in M'sila a banking institution. The study applied a questionnaire to ensure total quality management dimensions, in order to identify the extent of the application of these principles, using the descriptive data and the appropriate statistics, the study found that more than 80% of the supervisors confirmed that they are applying TQM is a high degree dimensions on customers, workers and improve operations and administrative requirements of the competition and organizational culture.

**Keyword:** Quality - Dimensions Quality - Total Quality Management - Supervisors

## المقدمة:

أثار مصطلح الجودة جدلاً واسعاً في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، ويعود نجاح هذا المصطلح إلى المبادئ الإدارية التي يركز عليها. وعليه فإن تطبيقه في مجال الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح الجودة، التي أثبتت نجاحها خاصة في المجال الصناعي. فهناك فرق بين الجودة التي هي مجموع المواصفات في المنتج أو الخدمة وإدارة الجودة الشاملة التي هي مجموع الأنشطة التي يقوم بها المشرفون على تسيير المؤسسة، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال بحيث ينسب بروز هذا المنهج إلى مدة الثمانينيات من القرن العشرين، ونجد له اليوم تطبيقات واسعة الانتشار، ولاسيما في منظمة الأعمال الدولية ومنظمات الأعمال في البلدان المتقدمة، في كل من مجال السلع ومجال الخدمات. وتعتبر أيضاً تطوير للطريقة التقليدية للعمل التجاري فهي أسلوب لضمان البقاء في خضم المنافسة العالمية كما تتسم إدارة الجودة الشاملة في الغالب بالعقلانية. وقد بدأت العديد من المنظمات في بلادنا في محاولة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من أجل تقديم أفضل منتج وأرقى الخدمات للعملاء باعتبار المستهلك رأس مال أي مؤسسة، وكذلك تطوير أداء الأنشطة الإدارية والاهتمام بالعمال، وترسيخ مبدأ تغيير الثقافة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

## الإشكالية:

شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي العديد من التغيرات في العديد من المجالات ومن أبرز هذه التغيرات، "ظاهرة العولمة" أي الانفتاح العالمي للأسواق، وتحرير التجارة الدولية، وإزالة القيود والحواجز بين الدول، "والتطور التكنولوجي" السريع وتعدد المنتجات كما ونوعاً. وهذا ما أدى إلى ظهور منافسة شديدة وعنيفة محلياً وعالمياً، وجعل من المؤسسات تنهافت وتنافس من أجل البقاء والاستمرار، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تؤمن البقاء والاستمرار ما لم تسع نحو اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المؤسسات، وذلك بإنتاج أفضل السلع والخدمات ذات الجودة العالية.

وتعد الجودة من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية، والخارجية في ظل الارتفاع الكبير لعدد الشركات، والمؤسسات، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع من ثم السير باتجاه تيار العولمة (١). كما أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال

في المنتجات، والخدمات ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات، والظروف التي تواجه المؤسسة (٢).

ومن هذا المنطلق كان الاهتمام متزايداً من قبل المؤسسات، وتطورت أهمية الجودة إلى الجودة الشاملة ثم انتقلت إلى إدارة الجودة الشاملة وأصبح هذا المفهوم من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة. وقد تبنى هذا المفهوم نظم الإدارة وأصحاب الأسس الفكرية الذي يرجع إليهم الفضل الكبير في توسيع هذا المفهوم الخبيران الأمريكيان الأمريكيين إدوارد ديمينغ Edwards Deming، وأرماند فرجنبايم Armand Freignbam. وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها. فما معنى أن تنتج المؤسسة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم فيه مهل التسليم أو شروط خدمة ما بعد البيع، فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المؤسسة، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين المؤسسات (٣). من ثم أصبحت جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمنظمات الخدمات عموماً والمصارف على وجه الخصوص (٤).

حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة ولافتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية واليابانية والأوروبية، وباتت إدارة الجودة الشاملة هي حديث الساعة في أوساط الأعمال والمنظمات ومراكز البحث العلمي. ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو فهم حاجات العميل ورغباته "المستهلك، الجمهور" لتحقيق ما يريده (٥). في وقت أصبح فيه العميل هو سيد الموقف في جميع المؤسسات، لأنه أصبح يهتم بانتقاء أفضل وأجود السلع والخدمات.

هذا وتأخذ الجودة الشاملة شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات، الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة، ونظم وإجراءات العمل والأداء وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة وتطويرها للوصول إلى أعلى جودة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم (٦). فتبني أي مبدأ جديد للمؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، فقبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين. فالثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات قد تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة وقد تكون الثقافة التنظيمية أحد أهم العوائق التي تعترض سبل إنجاح هذا النموذج عندما تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز القائم عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة.

ولكن المهمة ليست سهلة ومن الصعب تغيير ثقافة تنظيمية هي وليدة سنوات طويلة، فالمهمة تحتاج إلى جهود ضخمة خاصة، وأن الشعور بالسلبية واللامبالاة يجعل من الصعب الوصول إلى أذهان المخاطبين من ثم يصبح من المستحيل أساساً إيصال الرسائل إليهم، ويصبح من المستحيل إقناعهم بهذه الرسائل. فتشكل الثقافة التنظيمية للمنظمات، وموظفيها مطلباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إن الثقافة التنظيمية تسهم في تقييم أداء الخدمات التي تقدمها المنظمات، وتسهل قبول التغيير، وتطبيق التقنيات الإدارية اللازمة، كما أن العديد من ممارسات الموارد البشرية مثل عملية اختيار الموظفين ومعايير تقييم الأداء، والتدريب وفعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية من شأنها تعزيز الثقافة الجديدة في المنظمة فالثقافة التنظيمية هي معيار حكم لمدى قبول بيئة التنظيم لإدخال، وتبني أي فكر جديد للمنظمة

ومن بين الإدارات التي حاولنا معرفة مدى تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة في تعاملها مع عمالها أو زبائنها، مؤسسة صندوق التوفير والاحتياط بمدينة المسيلة، كنموذج لمؤسسات بنكية أخرى، باعتبارها تمتلك مؤهلات اقتصادية وخدمائية تمكنها من تطوير نوعية خدماتها نحو أفضل مستويات الجودة، من أجل الرقي بسمعتها وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، مما ينعكس على استثماراتها وأرباحها المادية والمعنوية. ونجد في الأدب المعرفي العديد من البحوث التي تناولت هذه المشكلة نذكر منها ما يلي:

**الدراسات السابقة:** هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذه الإشكالية، منها:

**1- دراسة عبد الله أحمد عبد الله الدعاس:** بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي"، وهدفت إلى تحديد أثر الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي بالمصارف التجارية الأردنية، بحيث تمحورت المشكلة حول مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة، على عينة شملت ١٣ بنكا سنة ٢٠٠٦، وباستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين أبعاد إدارة الجودة وتحسين الأداء المالي (٧).

**2- دراسة صلاح صالح درويش معمار:** بعنوان "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي"، هدفت إلى التعرف بمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، على عينة من ٦٠ فرداً، وتوصلت إلى أن مبادئ الجودة الشاملة يمكن أن تطبق بدرجة عالية في التدريب التربوي (٨).

**3- دراسة سالم الرشيد (٢٠٠٤):** بعنوان "أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"، هدفت إلى توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى جدوى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على عينة من ٤٥٤ موظفاً من القيادات العليا في الوزارات السعودية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين

الأنماط القيادية الإدارية العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك وجود توجه جيد للقيادة الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (٩).

4- دراسة نبيل عبد الفتاح (٢٠٠٠): بعنوان "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية"، هدفت إلى معرفة أهمية الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيق مبادئها في القطاع الحكومي، وأكدت النتائج على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء (١٠).

5- دراسة Hassan kerr 2003: بعنوان "العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية"، هدفت إلى تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو رضا العملاء (١١).

#### - التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة متغيرات الجودة الشاملة بما فيها إدارة الجودة الشاملة، ولاسيما دراسة عبد الله أحمد التي تتشابه مع دراستنا في كونها تناولت أثر الجودة الشاملة في الأداء المالي، وكذلك دراسة صلاح صالح غير أنها كانت في الجانب التربوي. أما دراسة سالم الرشيد فتناولت نمط القيادة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك دراسة نبيل عبد الفتاح التي ركزت في استخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء. والشيء نفسه في دراسة Hassan kerr. وعليه، فإن كل الدراسات تتفق على أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ضرورة لاستمرار المنظمات. وقد تشابهت إلى حد بعيد مع دراستنا، سواء من حيث الطرح أم من حيث الهدف أم من حيث الفروض ونتائج الدراسة.

انطلاقاً مما سبق نطرح التساؤل الرئيس الآتي:

- ما هو واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين؟

- هل تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على العميل؟

- هل تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على العاملين؟

- هل تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات؟

- هل تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الاحتياجات الإدارية للمنافسة؟

- هل تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية؟

#### فرضيات الدراسة:

- يطبق المشرفون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على العميل بدرجة عالية.

- يطبق المشرفون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على العاملين بدرجة عالية.

- يطبق المشرفون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات بدرجة عالية.

- يطبق المشرفون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الاحتياجات الإدارية للمنافسة بدرجة عالية.
- يطبق المشرفون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في استقصاء مدى تطبيق المؤسسات المصرفية في الجزائر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة لأن الجهاز المصرفي له دور فعال ومهم جدا في التنمية الاقتصادية. كما تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير وظائف الإدارة ومتطلباتها، والتي تنعكس بدرجة كبيرة على الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو خاصة، وهذا بدوره يعمل على زرع الثقة بين العميل والإدارة الذي يعتبر أهم عنصر لمواجهة المنافسة مع مؤسسات بنكية أخرى. لذلك على أي إدارة إذا ما أرادت تطوير خدماتها وتعاملاتها أن تساير التطورات العالمية في نوعية وجودة الخدمات، بتطبيق مبدأ الإدارة بالجودة الشاملة، سواء مع العميل أو العاملين، أو تحسين العمليات المصرفية بصفة عامة سواء سحب الأموال أو القروض أو فتح حسابات أو تسهيل الحصول على الوثائق بنوعية عالية، أو الاحتياجات الإدارية من خلال توفير مستلزمات العمل في ظروف راحة عالية والعمل بوسائل حضارية ومتطورة لتسريع الخدمات ربحا للوقت وبتقنيات ذات جودة عالية، أو ثقافة المنظمة من خلال غرس قيم خدمة الآخرين؛ يعني الزبون هو رأس مال المؤسسة، ومنه الوصول بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف بما يمكن أن يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الجزائرية.
- التعرف بضرورة تغيير الثقافة التنظيمية ومواكبة التغيرات الحديثة لمواجهة المنافسة.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد على معرفة كيف تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

#### - التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- ١- **تعريف الجودة:** هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء، سواء من حيث تصميم المنتج، أم تصنيعه، أم قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم (١٢).
- ٢- **تعريف أبعاد الجودة:** هي تلك المجالات التي تحدد الخصائص أو الأصناف التي تقوم عليها الجودة، وهي ما يطلق عليها أبعاد الجودة، مثل: الأداء والجمالية والمظهر.
- ٣- **تعريف إدارة الجودة الشاملة:** عرفها (الشبراوي ١٩٩٥) بأنها مدخل إداري يتطلب الالتزام من الإدارة العليا للتركيز في جودة الأداء من الجوانب والتخصصات جميعها في المنظمة، ولا يكون التركيز فقط في جودة المخرجات النهائية، سواء كانت سلعا أم خدمات. (١٣).

٤- المشرفون: هم الأفراد الذين يديرون عمليات وأنشطة المؤسسة.  
الجانب النظري:

أولاً- إدارة الجودة الشاملة: **Management de Qualité total**

١- الجودة **Qualité**:

١- ١- تطور مصطلح الجودة: ممّا لاشك فيه أنّ تاريخ الرقابة على الجودة قديم قدم الصناعة ذاتها. فخلال القرون الوسطى كانت مراقبة الجودة تتم إلى حدّ كبير عن طريق المراحل التدريبية الطويلة التي تتطلبها نقابات التجار والصناع في ذلك الوقت. وهذا التدريب يغرس في العاملين الفخر بجودة المنتج. وقد ظهر مفهوم التخصص في العمل في أثناء الثورة الصناعية وطبقاً لذلك لم تعد مهمة العامل القيام بالإنتاج كله، وإنما يعد جزءاً صغيراً منه فقط، وقد أدى هذا التغيير إلى تخفيض اليد العاملة. ونظراً لعدم تعقد المنتجات لم يكن هناك تأثير كبير في الجودة، ونظراً لعدم ملاحظة تحسن في الإنتاجية، فقد أدى ذلك إلى انخفاض في التكلفة مما نتج عنه تدن في توقعات المستهلك (١٤).

وفي عام ١٩٢٤م طور شوهارت (Shehart) من معامل بل (Bell) للهاتف، خرائط إحصائية لمراقبة متغيرات المنتج. وقد عدت هذه أول بداية لمراقبة الجودة إحصائياً، وفيما بعد في ذلك العقد طور دودج (Dodge) وروميغ (Romig) مفهوم عينات القبول عوضاً عن الفحص. وفي عام ١٩٤٢م بدأ جليا الاعتراف بقيمة الإحصاء في الرقابة على الجودة، حيث يرى جيران (guran) عام ١٩٨٨م أنّ السيطرة الإحصائية على الجودة عملية نظامية، يتم من خلالها قياس الجودة المتحققة فعلياً ومقارنتها مع المعايير وتصحيح الانحرافات. ويرى ديمينغ (Deming) عام ١٩٧١م أنها تطبيق المبادئ والأساليب الإحصائية في كلّ مراحل التصميم، الإنتاج والصيانة والخدمة بهدف تحقيق المبيعات المستهدفة أو الأهداف الاقتصادية للشركة. وفي عام ١٩٤٦م نشأت "الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة"، حيث قامت هذه الجمعية بالترويج للنهوض باستخدام مراقبة الجودة في أنواع المنتجات والخدمات كافة، من خلال المطبوعات، والمؤتمرات والدورات التدريبية التي كانت تعقدتها. وفي عام ١٩٥٦م أرماند فرجنباوم (Armand freignbam) أول من استخدم تعبير السيطرة الشاملة على الجودة في إحدى مقالاته، والأبعاد الأساسية لهذا المنهج تندرج في التنظيم، الأهداف، المبادئ الأساسية وأكد هذا المنهج المنع، وليس تصحيح الانحرافات (١٥). ويعدّ كورا إيشاكاوا (Kaora ishikawa) أول من دعا إلى حلقات الجودة في اليابان، وتشكلت الحلقة الأولى عام ١٩٦٢م وبلغ عددها مليون حلقة تنظم ١٠ ملايين عامل عام ١٩٧٨م، والآن في اليابان ما يزيد عن ٢ مليون حلقة جودة تنظم أكثر من ٢٠ مليون عضو فيها. وحلقة الجودة هي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين (٣-١٢) شخصاً يعملون في ذات العمل يلتقون

طوعية بصورة منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة، وإيجاد الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بالتدريب. ودُعي جوزيف جوران (Joseph joran) لإلقاء المحاضرات في إدارة الجودة في اليابان، وقدم ما يعرف بثلاثية الجودة وهي فلسفة وطريقة شاملة للتفكير تقوم على: تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة. فيليب كروسبي (Philip Crosby) نائب رئيس شركة Itt لشؤون الجودة لمدة ١٤ سنة وقد اجتمعت لديه معارف كبيرة بعد ٢٥ سنة في مجال الجودة وتتركز أهم إسهاماته في مجال الجودة في برنامج ذي الأربعة عشر نقطة الذي يطلق عليه المعيب الصفري (١٦).

١-٢- تعريف الجودة: يرجع مفهوم الجودة Qualité إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لغرض التفاخر بها. وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير، والثورة الصناعية، وظهور الشركات الكبرى، وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة، ومتشعبة.

وتعرف بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أم من حيث تصنيعه أم من حيث قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم (١٧).

وهي ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، تكون أساسا لتصميم المنتج وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته (١٨).

وهناك من عرفها بأنها مجمل الخواص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء وذلك طوال فترة الاستخدام المتوقعة (١٩). ويرى ديمينغ (Deming) ١٩٨٦م أن الجودة يجب أن ترضي حاجيات العميل الحالية والمستقبلية (٢٠). وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية أو سلعة أو خدمة أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تتعكس في قدرتها على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.

ثانيا- أبعاد الجودة:

١- تعريف أبعاد الجودة: يرتبط تعريف الجودة وأوجه الجودة بخصائص المنتج، لذلك لا بد من تحديد مجالات تلك الخصائص أو أصنافها التي تنصب عليها الجودة، وهي ما يطلق عليها أبعاد الجودة، ويُعد تصنيف (Carvin) ١٩٨٤م لأبعاد الجودة الأكثر تداولاً في الإدارة.

الأداء: يوضح الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون، الوضوح في الصورة.

المظهر: يوضح الخصائص الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون.

**المعمولية:** احتمالية استمرار المنتج العمل بكفاءة دون عطل خلال مدة زمنية معينة، وطول تلك المدة.

**المتانة:** مدى طول العمر التشغيلي للمنتج، وهو العمر المتوقع له.

**القابلية للخدمة:** مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة، وطيلة المدة اللازمة للتصليح.

**الجمالية:** كيف يبدو مظهره، ومذاقه، ورائحته... وغير ذلك.

## ٢- أبعاد جودة الخدمة:

- **زمن التسليم:** كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.

- **الإتمام:** مدى اكتمال جوانب الخدمة كافة.

- **التناسق:** مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.

- **الدقة:** مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.

- **الحياسة:** مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.

- **سهولة المنال:** مدى يسر الحصول على تقديم الخدمة.

- **الاستجابة:** مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.

- **الملموسية:** مدى توفر شواهد مادية للخدمة.

- **الأهلية:** مدى توافر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.

- **الأمان:** مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار (٢١).

٣- **أدوات الجودة:** هناك أدوات تساعد الأفراد على فهم العمليات والأنشطة من عدة جوانب مثل: التعريف، التنظيم، التتابع بينهما، العلاقات التي تترابط بها، الأهمية والأولوية لكل منها، وإنّ التدريب على تلك الأدوات واستخدامها يشكل جانبا من "التمكين" و هذه الأدوات هي كما هو مبين أدناه:

**استمارة التأكد:** أداة لتسجيل وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (جيدة أو غير جيدة، سلبية أو إيجابية مرغوب بها أو غير مرغوب بها) لأية عملية تتكرر خلال مدة زمنية، والغرض الرئيس منها هو التثبت من أنّ البيانات جمعت بعناية ودقة، ولا يوجد شكل ثابت لهذه الاستمارة، بل يمكن أن تأخذ أشكالا متعددة بما يتناسب والحالة الجاري ملاحظتها وجمع البيانات حولها.

**المدرج التكراري:** شكل بياني يحتوي مجموعة من المستطيلات، يمثل كل منها تكرار حدوث فئة معينة للمتغير أو خاصية معينة من مجموعة الخصائص ويستخدم المدرج التكراري في مجال

الجودة لعرض وتمثيل البيانات المعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها، لا يمكن أن يستعمل لتميز أو تحديد الاسباب الرئيسة للمشكلة.

**تحليل باريتو:** يستخدم في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطاؤها الأولوية والأهمية في المعالجة والحل قبل غيرها لتأثيراتها الكبيرة، ويشير البعض إلى تحليل باريتو بمبدأ (٨٠ / ٢٠) وتعني ٨٠% من المشكلات تعود إلى ٢٠% من الأسباب والتي يجب معالجتها.

**تحليل الانتشار:** يستخدم بشكل الانتشار لعرض صورة للعلاقة بين متغيرين، ولا يمكن للبيانات الخام فعل ذلك، والهدف منه فحص العلاقة السببية، وهل أن أحد المتغيرين يمثل سبباً للمتغيرات الأخرى؟

**تحليل السبب والتأثير:** إن تحليل السبب والتأثير طريقة منظمة للتعبير عن أسباب المشكلة، لكنه لا يمكن أن يكون بديلاً عن الفحص والاختيار العلمي لتلك الافتراضات، كما أنه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيس أو الجذري للمشكلة من بين الأسباب المحتملة.

**مخطط المسار:** (March 1998) ويرى أن مخططات المسار طريقة بسيطة لنمذجة العملية التحويلية وتستعمل لإظهار التتابع في الخطوات والمواقع الرئيسة للقرار والمسارات البديلة، والتغذية العكسية خلال العملية التحويلية.

والمخططات ثلاث.

\*مخطط المسار البسيط (من الأعلى إلى الأسفل) الخطوات الرئيسة ومخططات مسار المدخلات والمخرجات.

\* مخطط مسار الممتد (الخطوات، المدخلات المخرجات، الأفراد، والمشاركين).

\* مخطط المسار التفصيلي (الخطوات، والأنشطة نقاط القرار، المدخلات، والمخرجات (٢٢)).

### ثالثاً - الجودة الشاملة: **Qualité total**

١- **تعريف الجودة الشاملة:** هي تمييز السلعة أو الخدمة في تلبية مطالب الزبون وتوقعاته كافة مثل: حسن المعاملة، والسعر، والوفرة، والخدمات الإضافية، وتقديم السلعة في الوقت المطلوب (٢٣).

و تكون الجودة الشاملة نظام إدارة تركز في الناس بهدف الزيادة المستمرة وإرضاء العميل عند تكلفة حقيقية مستمرة الانخفاض، وتكون طريقة نظام شامل وجزءا متكامل من إستراتيجية مرتفعة المستوى، وتعمل أفقياً عبر الوظائف والأقسام، وتشمل كل العاملين، من الأعلى إلى الأسفل، وتمتد إلى الخلف وللأمام لتشمل سلسلة العرض وسلسلة العميل وترتكز على التعلم، وتبني التغيير المستمر كمفاتيح للنجاح التنظيمي.

ويعرفها Ciampa ١٩٩١: من ثلاث أوجه على الأقل، من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمد عليه وهو "الإخلاص الكلي للعميل" وثاني مبدأ "تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، بتقليص الكلف والوقت و تحقيق المناخ الذي يدعم ويحفز العاملين و التحسين المستمر" أما ثالث مبدأ، فهو من خلال "الأدوات، الأساليب، العناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها" (٢٤).

من ثم الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطويل شامل ومستمر يشمل مراحل التشغيل كافة بداية من التعامل مع المورد، مروراً بعمليات التشغيل، وحتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة، ويشكل مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، سعياً لإشباع حاجات، وتوقعات العميل من خلال تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة. بما يخدم أهداف المنظمة.

## ٢ - أسس وأهداف الجودة الشاملة:

تقوم الجودة الشاملة على أسس وأفكار تتلخص فيما يأتي:

- توسيع مجالات تحسين النشاط.
- أولوية الرقابة.
- تحديد الأسباب وتحليلها.
- رقابة جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه.
- الزبون هو المستعمل.
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
- الجودة مصدر للربح.
- الجودة محتواة في كامل أنشطة المؤسسة.

## ٣ - عناصر الجودة الشاملة:

تتكون من العناصر الآتية: الزبون، والتكلفة، والموردون، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر. \*التركيز في العميل: جوهر توجيهات المنظمة في ظل الجودة الشاملة، ينصب على تلبية رغبات العميل وتوقعاته أو ما يفوقها للوصول إلى رضاه التام أو الكامل. ويمكن تعريف العميل على أنه ذلك الذي يشتري أو يتعامل بغرض الحصول على منتجات أو خدمات.

أو هو المشتري الحالي، أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج، أو لديه رغبة في شراؤه وفي نفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج.

\***توطيد العلاقة مع الموردين:** المورد هو من يقوم بتوريد الخدمات والمنتجات للعميل، وتوطيد العلاقة مع الموردين تنطوي على علاقة استراتيجية طويلة الأمد تؤمن مصالح الطرفين، تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق استجابة المورد لتقديم ما تحتاجه بالتوصيف الذي تحدده.

\***التحسين المستمر والمقاربة المرجعية:** هو تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف التحسينات، وفي مختلف أوجه عمل المنظمة، والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه، وحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار، والبيئة الخارجية تتأثر بهذه المتغيرات.

ويعدّ التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد.

\***تكاليف الجودة:** هي النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المنظمة، ويتم استخدام تكاليف الجودة من طرف الإدارة في جهودها، للتحسين وتشمل كل من الكلف التالية: تكاليف وقائية- تكاليف تخطيط الجودة- تكاليف وضع المواصفات- تكاليف معدات الفحص- تكاليف ضمان الجودة- تكاليف التدريب- تكاليف التقييم- تكاليف التثبيت والتحقق- تكاليف الفشل- تكاليف الهدر- تكاليف الاصلاح.

\***مشاركة العاملين وتمكينهم:** والقصد من مشاركة العالمين تشجيعهم ليصبحوا أكثر قرباً من أغراض الشركة وأهدافها، وتنطلق أهمية هذا المبدأ من علاقته بالعنصر البشري، والتمكين، وكيفية تفعيل طاقاته وقدراته ومواهبه في عملية التحسين المستمر (٢٥).

#### ٤- إدارة الجودة الشاملة :

##### ٤-١- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة، وقد وردت تعريفات متعددة كثيرة خاصة بهذا المفهوم، حيث قام كل من (Bounds et al) و (Steron et Romald) (Clair) بتعريف المكونات الثلاثة لهذا المفهوم كما يأتي:

٤-١-١- **تعريف الإدارة (Management):** تعني تطوير القدرة التنظيمية والقيادات الإدارية، بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر، لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

٤-١-٢- **تعريف الجودة (Qualité):** المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم، مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.

٤-١-٣- تعريف الشاملة (Total): المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد، والتعريف الدقيق لحاجات الزبون من سلع المنظمة وخدماتها (٢٦). أما Tunks ١٩٩٢ فيرى أنها التزام وتعهد الإدارة والعاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلبى توقعات المستهلك (٢٧). وعليه فإن التعريف الأكثر فلسفة لـ (TQM) هو الذي يقوم على الإيمان بان الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من رضاء المستهلك يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة.

٤-٢- أبعاد إدارة الجودة الشاملة

- التركيز في العميل: تشمل أبعاد التركيز في العميل (تحديد العملاء الخارجيين والداخليين، وتجديد حاجات ورغبات العملاء، ومتابعة شكاوي العملاء وجلبها، والأخذ بأراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد)

- التركيز في مقابلة احتياجات العاملين: يشتمل التركيز في مقابلة احتياجات العاملين في المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل، وتحفيز العاملين.

- التركيز في تحسين العمليات: وذلك بقدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، والغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة.

- التركيز في الاحتياجات الإدارية للمنافسة: تشمل أبعاد التركيز في الحاجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء (٢٨).

- التركيز في الثقافة التنظيمية: وهي تتمثل في فهم الثقافة التنظيمية الجديدة وتطبيقها، وتطويرها، عن طريق الأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية هذا التغيير.

الجانب الميداني:

١- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانات على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة.

١- مجتمع وعينة الدراسة: شملت عينة الدراسة على عشرة (١٠) أفراد من المشرفين بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بالمسيلة، أي كل المشرفين الموجودين بالمؤسسة، بطريقة المسح.

٢- حدود الدراسة: أجريت الدراسة في شهر مارس ٢٠١٥، بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بولاية المسيلة.

٣- أداة جمع البيانات: هي عبارة عن استبانة يتكون من ٩١ عبارة، مقسمة على خمسة مجالات:

- المجال الأول: يناقش التركيز في العمل، ويتكون من ١٥ فقرة .
  - المجال الثاني: يناقش التركيز في احتياجات العاملين، ويتكون من ٣٣ فقرة .
  - المجال الثالث: يناقش التركيز في تحسين العمليات، ويتكون من ٩ فقرات .
  - المجال الرابع: يناقش التركيز في حاجات الإدارة التنافسية، ويتكون من ٢٤ فقرة .
  - المجال الخامس: يناقش التركيز في الثقافة التنظيمية، ويتكون من ١٠ فقرات .
- وللتأكد من صدق الأداة اعتمدنا على صدق المحكمين الذين أشاروا إلى قبول فقرات الاستبانة بنسبة ٩٠% مع تعديل بعض الفقرات، سواء في الصياغة أم في اختصارها حتى تكون دقيقة.
- ٤- الأساليب الإحصائية: استخدمت الدراسة التكرارات والنسب المئوية.
- ٥- عرض النتائج على ضوء الفرضيات:
- عرض نتائج الفرضية الأولى: - يطبق المشرفون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على العمل بدرجة عالية

جدول ١: استجابات المشرفين لفقرات المجال الأول ( التركيز في العمل)

الرقم	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
١	بدرجة عالية جدا	٢٢	١٤.٦٠	٢
٢	بدرجة عالية	١٢١	٨٠.٦٠	١
٣	بدرجة متوسطة	٠٤	٠٢.٦٦	٣
٤	بدرجة دون المتوسط	٠٢	٠١.٣٣	٤
٥	بدرجة ضعيفة	٠١	٠٠.٦٦	٥

الجدول (١) يوضح استجابات عينة الدراسة لتقييم المجال الأول - التركيز في العمل - وقد أظهرت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة عالية، وذلك بنسبة بلغت ٨٠.٦٠% من إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال، في حين جاء في المركز الثاني المستجيبون بدرجة عالية جدا على هذا المجال، وذلك بنسبة بلغت ١٤.٦٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين جاء في المركز الثالث المستجيبون بدرجة متوسطة بنسبة بلغت ٢.٦٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وفي المرتبة الرابعة المستجيبون بدرجة دون المتوسط بنسبة ١.٣٣%، وفي المرتبة الأخيرة المستجيبون بدرجة ضعيفة بنسبة ٠.٦٦%. هذا يعني أن أكثر من ٩٥% من المشرفين عينة الدراسة يطبقون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على العمل بدرجة عالية فما أكثر. ومنه تحقق الفرضية الأولى.

- عرض نتائج الفرضية الثانية: - يطبق المشرفون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على حاجات العاملين بدرجة عالية

جدول ٢: استجابات المشرفين لفقرات المجال الثاني ( التركيز في احتياجات العاملين)

الرقم	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
١	بدرجة عالية جدا	٢٦	١٠.٨٣	٣
٢	بدرجة عالية	١٧٠	٧٠.٨٣	١
٣	بدرجة متوسطة	٣١	١٢.٩٠	٢
٤	بدرجة دون المتوسط	٠٧	٠٢.٩١	٤
٥	بدرجة ضعيفة	٠٣	٠١.٢٥	٥

الجدول (٢) يوضح استجابات عينة الدراسة لتقييم المجال الثاني - التركيز في احتياجات العاملين - وقد أظهرت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة عالية، وذلك بنسبة بلغت ٧٠.٨٣% من إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال، في حين جاء في المركز الثاني المستجيبون بدرجة متوسطة على هذا المجال، وذلك بنسبة بلغت ١٢.٩٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين جاء في المركز الثالث المستجيبون بدرجة عالية جدا بنسبة بلغت ١٠.٨٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وفي المرتبة الرابعة المستجيبون بدرجة دون المتوسط بنسبة ٢.٩١% وفي المرتبة الأخيرة المستجيبون بدرجة ضعيفة بنسبة ١.٢٥%. هذا يعني أن أكثر من ٨٠% من المشرفين عينة الدراسة يطبقون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على العمل بدرجة عالية فما فوق. ومنه تحقق الفرضية الثالثة.

- عرض نتائج الفرضية الثالثة: - يطبق المشرفون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات بدرجة عالية.

جدول ٣: استجابات المشرفين لفقرات المجال الثالث ( التركيز في تحسين العمليات)

الرقم	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
١	بدرجة عالية جدا	٥٨	١٧.٥٧	٢
٢	بدرجة عالية	٢٠٨	٦٣.٠٣	١
٣	بدرجة متوسطة	٤٤	١٣.٣٣	٣
٤	بدرجة دون المتوسط	١٨	٥.٤٥	٤
٥	بدرجة ضعيفة	٠٠	٠.٠٠	٥

الجدول (٣) يوضح استجابات عينة الدراسة لتقييم المجال الثالث - التركيز تحسين العمليات - وقد أظهرت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة عالية، وذلك بنسبة بلغت ٦٣.٠٣% من إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال، في حين جاء في المركز الثاني المستجيبون بدرجة عالية جداً على هذا المجال، وذلك بنسبة بلغت ١٧.٥٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين جاء في المركز الثالث المستجيبون بدرجة متوسطة بنسبة بلغت ١٣.٣٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وفي المرتبة الرابعة المستجيبون بدرجة دون المتوسط بنسبة ٥.٤٥% وفي المرتبة الأخيرة المستجيبون بدرجة ضعيفة بنسبة ٠.٠٠%. هذا يعني أن أكثر من ٨٠% من المشرفين عينة الدراسة، يطبقون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على العمل بدرجة عالية فما فوق. ومنه تحقق الفرضية الثانية.

- عرض نتائج الفرضية الرابعة: - يطبق المشرفون أبعاد إدارة الجودة الشاملة الاحتياجات الإدارية للمنافسة بدرجة عالية

جدول ٤: استجابات المشرفين لفقرات المجال الرابع ( التركيز في الاحتياجات الإدارية للمنافسة)

الرقم	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
١	بدرجة عالية جداً	١٥	١٦.٦٠	٢
٢	بدرجة عالية	٥٣	٥٨.٨٨	١
٣	بدرجة متوسطة	١٥	١٦.٦٠	٢
٤	بدرجة دون المتوسط	٠٧	٠٧.٧٧	٣
٥	بدرجة ضعيفة	٠٠	٠.٠٠	٥

الجدول (٤) يوضح استجابات عينة الدراسة لتقييم المجال الرابع - التركيز في الاحتياجات الإدارية للمنافسة - وقد أظهرت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة عالية، وذلك بنسبة بلغت ٥٨.٨٨% من إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال، في حين جاء في المركز الثاني المستجيبون بدرجة عالية جداً والمستجيبون بدرجة متوسطة على هذا المجال، وذلك بنسبة بلغت ١٦.٦٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وفي المرتبة الرابعة المستجيبون بدرجة دون المتوسط بنسبة ٧.٧٧%، وفي المرتبة الأخيرة المستجيبون بدرجة ضعيفة بنسبة ٠.٠٠%. هذا يعني أن حوالي ٧٥% من المشرفين عينة الدراسة يطبقون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على العمل بدرجة عالية وأكثر. ومنه تحقق الفرضية الرابعة.

- عرض نتائج الفرضية الخامسة: - يطبق المشرفون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية بدرجة عالية

جدول ٥: استجابات المشرفين لفقرات المجال الخامس (١٠ فقرات) ( التركيز في الثقافة التنظيمية)

الرقم	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
١	بدرجة عالية جدا	٥٥	٥٥.٠٠	٣
٢	بدرجة عالية	٧٩	٧٩.٠٠	١
٣	بدرجة متوسطة	١١	١١.٠٠	٢
٤	بدرجة دون المتوسط	٥	٥.٠٠	٣
٥	بدرجة ضعيفة	٠	٠.٠٠	٥

الجدول (٥) يوضح استجابات عينة الدراسة لتقييم المجال الخامس - التركيز في الثقافة التنظيمية - وقد أظهرت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة عالية، وذلك بنسبة بلغت ٧٩.٠٠% من إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال، في حين جاء في المركز الثاني المستجيبون بدرجة متوسطة على هذا المجال، وذلك بنسبة بلغت ١١.٠٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين جاء في المركز الثالث المستجيبون بدرجة عالية جداً، والمستجيبون بدرجة دون المتوسط بنسبة بلغت ٥.٠٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وفي المرتبة الأخيرة المستجيبون بدرجة ضعيفة بنسبة ٠.٠٠%. هذا يعني أن ٨٤% من المشرفين عينة الدراسة يطبقون أبعاد إدارة الجودة الشاملة على العميل بدرجة عالية فما فوق. ومنه تحقق الفرضية الخامسة.

من خلال عرض النتائج نستنتج أن المشرفين يطبقون أبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسبة عالية أكثر من ٨٠%.

#### ٦- مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة:

٦-١ - مناقشة نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها: تشير نتائج الفرضية الأولى إلى استفادة العملاء من خدمات الإدارة بدرجة عالية، وهذه النتيجة توحي بأن المشرفين يطبقون أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع الزبائن، من مطالب واحتياجات واستفسارات مما يحقق راحة المستهلك ورضاه، وكذلك استشارة العملاء والتكفل بمقترحاتهم.

٦-٢ - مناقشة نتائج الفرضية الثانية وتفسيرها: أكدت نتائج هذه الفرضية أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبق على العمال بدرجة عالية، وتتطوي هذه النتيجة على عدة دلالات، منها اهتمام

الإدارة الجزائرية بتطوير خدمات عمالها. وهذا يتفق مع دراسة عبد الله أحمد عبد الله حوال إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، وهذا دليل على الاهتمام بالعمال.

٦-٣- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة وتفسيرها: بالنسبة للتركيز في تحسين العمليات وهو محور الفرضية الثالثة، أكدت الدراسة أنه في إطار تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، يتم تبسيط العمليات المصرفية وإعداد جهاز رقابي. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة hassan kerr التي ركزت في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

٦-٤- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة: وتفسيرها بالنسبة للتركيز في الاحتياجات الإدارية للمنافسة مثل دراسة السوق والتغيرات الاقتصادية والمنافسة والجودة، فقد أخذت ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة. بحيث أكدت الدراسة أن المشرفين استجابوا بدرجات عالية على هذا المجال. وهذا يؤكد اهتمام الإدارة بهذه العمليات، والعمل على المعايير العالمية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

٦-٥- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة: تشير هذه الفرضية إلى استجابة المشرفين بدرجة عالية، مما يعني أن الثقافة التنظيمية من بين أولويات إدارة الجودة الشاملة، من خلال فهم العاملين وتطوير ثقافتهم وتقبل التغيير.

ومنه يمكن القول إن المشرفين في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بولاية المسيلة يطبقون أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

الهوامش:

- ١- الدرادكة مأمون والشبلي طارق (2001): الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص ١٥
- 2- Sterman. John D. & others (1997): "Unanticipated side effects of successful quality programs exploring a paradox of organizational improvement" , management science ,Cambridge, vol.43, April,p3.
- ٣- الحداد عوض (١٩٩٩): تسويق الخدمات المصرفية ، دار البيان للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، مصر، ص ٣٣٥
- ٤- المرجع نفسه، ص ٣٣
- ٥- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص ٧
- ٦-Sterman : (1997) ,p3
- ٧- عبد الله أحمد عبد الله الدعاس (٢٠١٠): إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد ٣٧، العدد ١
- ٨- صلاح صالح درويش معمار (٢٠٠٩): مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، رسالة دكتوراه، جامعة كولمبوس الأمريكية،
- ٩- سالم سعود الرشيد (٢٠٠٤): أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، عمان، الأردن
- ١٠- نبيل عبد الفتاح (٢٠٠٠): إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، العدد ٨٢، مسقط
- ١١- برهان الدين حسين السامرائي (٢٠١٢): دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، رأس الخيمة، الإمارات العربية، ص ٢٢
- ١٢- الدرادكة، مرجع سابق، ص ١٧
- ١٣- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ٧٥
- ١٤- يدل بستر فليد (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الجمالي، ص ١١
- ١٥- رعد عيسى، مرجع سابق، ص ٥٨
- ١٦- المرجع نفسه، ص ٦١
- ١٧- الدرادكة، مرجع سابق، ص ١٧
- ١٨- مصطفى محمد: التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ٣٩
- ١٩- محرم أحمد فهمي احمد: تكاليف الجودة، النسخة الأخيرة، مصر، ص ٣
- ٢٠- رعد عيسى، مرجع سابق، ص ٢٩
- ٢١- المرجع نفسه، ص ٢٩١
- ٢٢- المرجع نفسه، ص ٢٩٣

- ٣٠- المرجع نفسه، ص ٢٩٤
- ٢٤- رعد عيسى، مرجع سابق، ص ٧٥
- ٢٥- يوسف جسيم الطائي (٢٠٠٩): نظم ادارة الجودة في المنظمات الخدمتية والإنتاجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص ٨١
- ٢٦- المرجع نفسه، ص ١٩٥
- ٢٧- السلمي علي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- ٢٨- الطراونة ومحمد البلبيسي (٢٠٠٢): إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بالأردن، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد الأول، الأردن، ص ٢٢

## ملحق الدراسة

## الاستبانة

في إطار انجاز دراسة علمية حول مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم، نقدم لكم سيدي المشرف مجموعة من المواقف، المطلوب وضع علامة (X) أمام الاختيار الملائم، حسب وجهة نظرك.

العبارة	درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة دون المتوسط	درجة ضعيفة
(١) التركيز على العميل					
١- يتم اظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء					
٢- يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء					
٣- هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان العملاء راضين أم غير راضين عن الخدمات المقدمة إليهم					
٤- هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر العملاء واقتراحهم لتحسين خدماتهم					
٥- يتم التأكد من توافر المعلومات الضرورية للعميل مثل معلومات كافية عن بطاقة الانتماء					
٦- يتم الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة					
٧- يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه العملاء					
٨- يتم الخروج عن القواعد والروتين من أجل خدمة العملاء					
٩- يقوم البنك بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم					
١٠- يتم سؤال العميل عما إذا كان هناك إجراءات أخرى يمكن القيام بها لإرضائه					
١١- يتم إبلاغ العميل أولا بأول عن أوضاعه المصرفية					
١٢- يتم دراسة حاجات العميل ورغباته					
١٣- يتم متابعة شكاوي العملاء					
١٤- يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه					
١٥- يتم معالجة العميل ومدحه كلما كان ذلك ممكنا					
(٢) التركيز على احتياجات العاملين					
١- تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء الرأي في الأعمال الموكلة إليهم					
٢- يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل					
٣- يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل					
٤- يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها					
٥- يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال					
٦- يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل					

					٧- يوجد فرق عمل لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات
					٨- يتم تشجيع العمل الجماعي في البنك
					٩- يتم مناقشة المشاكل بشكل جماعي
					١٠- يتم تشكيل حلقات جودة في البنك
					١١- يتم حل الصراع بين العاملين
					١٢- يوجد وحدة تدريب في البنك
					١٣- يوجد موازنة كافية للتدريب
					١٤- يوجد وسائل وتجهيزات تدريب مناسبة
					١٥- يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية
					١٦- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية
					١٧- يتم الاستعانة بالخبراء عند الاحتياجات التدريبية
					١٨- يتم متابعة نتائج عملية التدريب
					١٩- يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية
					٢٠- يتم عقد دورات تدريبية منضمة للعاملين
					٢١- يتم التدريب على الجودة
					٢٢- يتم التدريب على كيفية التعامل مع العميل
					٢٣- يساهم التدريب في ايجاد كوادر متميزة
					٢٤- يتم التدريب على استخدام الأساليب الإحصائية
					٢٥- يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء
					٢٦- يتم التدريب على التقنيات الحديثة
					٢٧- يتم استخدام مفهوم التدريب الجماعي
					٢٨- يتم تدريب كافة العاملين على أساليب ضبط الجودة
					٢٩- يتم تشجيع وتبني الأفكار الجديدة في أعمال البنك
					٣٠- يتم منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء
					٣١- يتم منح مكافآت مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز
					٣٢- يتم تحسين العلاقة بين العاملين
					٣٣- يتم تحسين المنافسة الايجابية بين العاملين
					التركيز على تحسين العمليات
					١- يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي
					٢- يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات ومعاملات الحصول على قرض
					٣- يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية
					٤- يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض
					٥- يوجد خطة لخفض أوقات انجاز المعاملات
					٦- تسعى الإدارة دأباً إلى تخفيض الأخطاء المحاسبية
					٧- وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية
					٨- تسعى إدارة البنك لخفض كلفة العمليات المصرفية
					٩- يتم رفع أسعار الفائدة على الودائع
					(٤) التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة
					١- يوجد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية
					٢- يتم دراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمة
					٣- يتم الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمة
					٤- يتم خفض أسعاراً لفوائد على القروض كأسلوب منافسة
					٥- يتم الاهتمام بدراسة وتحليل الحصة السوقية
					٦- يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي
					٧- يوجد آلية لمتابعة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء
					٨- يتم تعديل الأهداف الاستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات العملاء
					٩- يوجد نظام معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة
					١٠- يوجد خطط جودة طويلة الأجل
					١١- يتم تقييم خطط الجودة طويلة الأجل
					١٢- يتم تحديث التكنولوجيا بشكل مستمر

					١٣- يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار
					١٤- يوجد تعليمات ولوائح توضح أهداف البنك
					١٥- يوجد تعليمات ولوائح توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف
					١٦- يوجد تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية
					١٧- مقاييس الأداء "لقياس انجاز العاملين" لدى المرؤوسين واضحة
					١٨- يتم التعريف بأهمية الجودة والتأكيد عليها
					١٩- يوجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والعملاء
					٢٠- تقاس جودة الأداء في جميع الأقسام
					٢١- تستخدم المخططات و المؤشرات المالية في الرقابة على الجودة
					٢٢- يوجد أوقات معيارية لا نجاز المهام
					٢٣- تساهم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة
					٢٤- يتم مراجعة وتحديث أساليب الرقابة على الجودة
					(٥) الثقافة التنظيمية
					١- يفهم جميع العاملين بالمنظمة الثقافة التنظيمية الجديدة
					٢- توضع خطة شاملة لتطبيق الثقافة التنظيمية الجديدة
					٣- الخطة الشاملة تكون مكتوبة وتعرف الثقافة الحالية والثقافة الجديدة
					٤- يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين من سيتأثر بالتغيير
					٥- يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين أين سيتم التغيير
					٦- يتم تطوير الخطة لإدخال التغيرات التي تبين كيف سيتم التغيير
					٧- يتم تطوير الأنظمة الإدارية القائمة
					٨- يوجد نظام فعال للقيم و المعتقدات يقبل أو يرفض القيم والمعتقدات الجديدة
					٩- يتوفر دليل للجودة يبين مشروع تحسين الجودة
					١٠- يتوفر حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة