

واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية  
 دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر  
 (TQM)The reality of the application of total quality management  
 in the Algerian institution  
 Case Study: Agricultural and Rural Development Bank of the  
 State of Guelma – Algeria

أحلام سوداني<sup>1</sup> ، أمال بن ناصر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة 08 ماي 1945، قالمة (الجزائر)، soudani.ahlem@univ- guelma.dz

<sup>2</sup> جامعة 08 ماي 1945، قالمة (الجزائر)، ahlem\_bennacer24@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/12/09 تاريخ القبول: 2020/10/12 تاريخ النشر: 2020/12/31

**Abstract:**

The objective of this study is to examine the availability of support requirements for the application of Total Quality Management at the Agriculture and Rural Development Bank in the state of Guelma in Algeria, based on the responses and opinions of a sample of 40 employees, using a questionnaire consisting of five dimensions of 25 paragraphs. The SPSS program carried out several statistical tests, such as the arithmetic average and the T-test. The most important results of this research are that the high management of Bank supports a total quality of management application, and it focuses on the client as a principal requirement for its implementation.

**Key Words:** Support high management, Focus on the client, continuous improvement, Human resources management practices, Measurement system

**المخلص:**

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر، بالاعتماد على إجابات وآراء عينة من موظفي البنك تقدر ب 40 موظف، من خلال استمارة اشتملت على خمس أبعاد مكونة من 25 فقرة. وتم من خلال البرنامج الإحصائي SPSS إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية كالمتوسط الحسابي واختبار ت، وقد تم التوصل في الأخير إلى عدة نتائج أهمها: أن الإدارة العليا للبنك تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تركز على العميل كمتطلب أساسي لتطبيق هذه الأخيرة .  
 الكلمات المفتاحية: دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظام القياس.

## 1. مقدمة:

كحتمية لتغيرات محيط المؤسسات أنتجت تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة باستمرار خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إداريا مختلفا تماما ،مما أحدث نقلة فكرية نوعية جعلت الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة بما كان عليه الفكر و الأداء الإداري منذ سنوات ،و أصبح على الإدارة الحديثة أعباء جديدة أخضعت للدراسة و التحليل و التقويم، وظهرت مفاهيم إدارية معاصرة تحتاج إلى إلقاء الضوء عليها و معالجتها اقترنت أساسا بظهور مفهوم إدارة المعرفة، بوصفه مرتكزا حيويا لنجاح المؤسسات في استقطاب موارد السوق وتعميق الخبرة التي تمتلكها كوادرها لضمان نجاح المنافسة في نظام معقد تقشو فيه حذى المنافسة على الفرص المتاحة.

وفي ظل هذه التحولات التي شهدها الاقتصاد العالمي تبقى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبحث عن موقع لها في الأسواق العالمية، لاسيما بعد احتدام شدة المنافسة، ومن أجل مواكبة التغييرات المتسارعة في محيطها يستوجب عليها مواجهة هذه التغييرات بكفاءة و فعالية في الوقت نفسه ،الأمر الذي يتطلب منها تبني فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف وهذا لا يكون الا بتوفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

### إشكالية الدراسة:

لما أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات الجزائرية قادرة على تخطي العقبات التي تواجهها في بيئة أعمالها، أصبح لزاما عليها استخدام أساليب إدارية تتصف بالحيوية و التطور الدائم كي تستطيع أن ترتقي إلى مستوى التطورات الحاصلة في بيئتها، ويعتبر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة أحد السبل لتحقيق ذلك، وهذا بدوره يرتكز أساسا على مدى توفر المنظمات على متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه المنظمات نجد بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر، حيث ازداد ادراك مؤسسات الخدمة والبنوك خاصة لأهمية ودور تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في تحقيق البقاء والاستمرارية والتفوق.

من خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية

قالمة - الجزائر ؟

## واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة – الجزائر

ولإجابة على التساؤل الرئيسي السابق نعتمد على الفرضية الرئيسية التالية :  
الفرضية الرئيسية: يتوافر بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة – الجزائر على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
وتنتفع الى الفرضيات التالية:

- ✓ تدعم الإدارة العليا للبنك تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يركز البنك على العميل كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ يتبنى البنك مبدأ التحسين المستمر؛
- ✓ يولي البنك اهتمام كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ يتوفر البنك على نظام للقياس داعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تسعى الدراسة المكتبية إلى جمع معلومات حول إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها. أما عن الدراسة الميدانية فقد تم اختبار صحة فروض البحث واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة لمشكلة الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لاستقصاء آراء موظفي البنك، ومن ثم الحصول على البيانات الأولية من مصادرها المدروسة، ومعالجتها باستعمال جهاز الإعلام الآلي باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) الإصدار 22 (SPSS IBM 22) ، والذي بفضل تم استخراج المقاييس الإحصائية المناسبة لتحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بينك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة – الجزائر .

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتطرق لأحد أهم المواضيع المعاصرة والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة ويمكن استخلاص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ نفت انتباه المنظمات الوطنية والبنوك خاصة الى أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري وماله من تأثير على تطوير وتحسين الجودة والانتاجية.
- ✓ قد تفيد الدراسة في إبراز مختلف النقاط التي يجب مراعاتها من أجل تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ كما قد تفيد الدراسة في إبراز مختلف المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر.

#### أهداف الدراسة:

- ✓ تحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا للبنك وبقية العاملين لطبيعة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ؛
- ✓ الوقوف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر.

#### الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

تحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع:

من طرق المصادر المباشرة للبيانات والتي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة:  
أولاً- الاستبيان: صمم خصيصا لغرض جمع البيانات وتحليلها، وقد تم استخدام استمارة الأسئلة كأداة دراسة أساسية ترمي إلى الإلمام بأهم المتغيرات التي تناولها الجزء النظري.  
ثانياً- الملاحظة: تم الاعتماد على الملاحظة في الدراسة الحالية أثناء الزيارات الميدانية للبنك، ومن خلال الزيارات الافتراضية التي سمحت بالإطلاع باستمرار على موقع البنك على شبكة الانترنت.

ثالثاً- المقابلة: وقد استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم الاعتماد على المقابلة المقننة، بحيث تم طرح أسئلة الاستمارة وشرحها بطريقة مباشرة، وذلك كمحاولة لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها والوصول إلى إجابات محددة وواضحة.

#### محاوير الدراسة:

بغرض الإحاطة الشاملة بالموضوع والوصول إلى الاستنتاجات ذات الصلة، تم تقسيم  
المقال إلى المحاور الآتية :

✓ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

✓ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

✓ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة  
- الجزائر

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة وناقشوه  
وعالجوه من أكثر من منظور مما أدى إلى تعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم:

### 1.2. مفهوم الجودة :

يرجع مفهوم الجودة **qualité** إلى الكلمة اللاتينية **QUALITAS** التي يقصد بها  
طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان (مأمون  
و شلبي، 2002، ص15).

وقد أعطى الدين الإسلامي الحنيف اهتماما واسعا في التأكيد على العمل الجاد  
والنافع لقوله تعالى : " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " (سورة التوبة  
(الآية 105))، ولقوله ص- " أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " ( حديث  
نبوي شريف) :

في البحث عن معنى الجودة لغة ، يردها المعجم الوسيط الى فعلها الثلاثي جاد  
ومصدره جودة بمعنى صار جيدا، ويقال جاد العمل فهو جيد، وجمعها جياذ أو جياذد،  
وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل (إبراهيم وآخرون، 1982، ص145)، أما  
كمفهوم عند الباحثين والأكاديميين فقد عرف جوران (JURAN) الجودة بأنها " ملائمة  
السلع والخدمات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم  
وتوقعاتهم" (توفيق، 2000، ص29).

أما الفريد وباكر (ALFRID & BAKER) فينظران للجودة على أنها " جعل السلعة  
أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق " ( أحمد، 1998، ص25).

وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 إصدار 2000 بأنها "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج لإرضاء المتطلبات" (SEDDIKI, 2003, p23). ويشير هذا التعريف إلى ضرورة مطابقة المواصفات الموضوعية للمنتج لمتطلبات الزبائن، فالسبب الرئيسي للاهتمام بالجودة هو إرضاء الزبون من خلال تلبية متطلباته.

### 2.2. جودة الخدمة:

عرفت جودة الخدمة على أنها "التفوق على توقعات العميل" (رتشارد، 2003، ص39)، والمقصود بجودة الخدمة في هذا التعريف، أن تتفوق المنظمة في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات. أما جودة الخدمة من وجهة نظر الباحثين (Lovelock & Wright) فإنها "تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم" (SEDDIKI, 2003, p24).

وجودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة وهذا ما يؤكد عليه الباحثان (Krajewski & Ritzman) (ثابت، 1996، ص215) فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقا لهذه الخدمة، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد / الزبون فهي موازنة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته.

وقد اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود جودة الخدمة بأنها من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها ويعرفها بانها: "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق المنافسين الآخرين" (حمود 2000، ص215).

### 3.2. إدارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. فرغم اختلاف الباحثين في إعطاء تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إلا أن جميع المفاهيم التي تناولت إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول الهدف الرئيسي الذي تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه وهو تحقيق رضا الزبون وسنحاول التعرض لبعض هاته المفاهيم:

عرف معهد الجودة الفيدرالي، إدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام مجموعة من الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات" (مأمون و شلبي، 2002، ص17).  
في حين عرف "**Baharat Wakhlu**" إدارة الجودة الشاملة على أنها: "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت". (عبوي، 2006، ص5)  
ويشير هذا التعريف إلى أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب:

- التفوق والتميز في الأداء التنظيمي .
  - العمل على إسعاد وإرضاء المستهلكين.
  - عمل الموظفين والمدراء مع بعضهم بروح الفريق .
  - تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية.
  - القيام بالعمل الصحيح وبطريقة صحيحة ومن المرة الأولى وفي كل الأوقات.
- وعرف جمال الدين لعويسات إدارة الجودة الشاملة للخدمات على أنها: "احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر في الخدمات" (لعويسات، 2003، ص13).
- يحدد (Evans,1997) المبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بالاتي (زغدار ، 2012، ص13) : القيادة الموجهة وإدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المسندة إلى الحقائق، التحسين المستمر والتصميم الموجه بواسطة الزبون.
- في حين يركز (krajewski et Ritzman) على المبادئ التالية (زغدار ، 2012، ص13) : عمليات التحسين المستمر، المشاركة الجماعية للأفراد العاملين، التركيز على الزبون.

وعليه تتفق جميع الشركات إلى حد كبير أن إدارة الجودة الشاملة هي ذلك المدخل الذي تتبناه المنظمة والذي يركز على المبادئ التالية: (محمد عبد الوهاب، 2005، ص 40-41):

- تتحدد الجودة من وجهة نظر الزبون .
- الإدارة العليا هي التي تقود الجودة .
- الجودة هي مسؤولية كل العاملين على كل المستويات في المنظمة .
- التحسين المستمر للجودة يجب أن يكون في كل الوظائف.
- يجب استخدام طرق الرقابة الإحصائية على الجودة في عملية حل المشكلات الخاصة بالجودة.

### 3. متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

ان تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم، فمن خلال الإحاطة النظرية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

3. 1. دعم الإدارة العليا: يجب اقناع الإدارة بضرورة تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة، ويتمثل التزام الادارة العليا بالجوانب التالية: (حمود، 2000، ص102)

- تعزيز ثقافة الجودة.

- تعزيز وتطوير امكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.
- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة ورسالتها وأهدافها.
- تأخذ الادارة على عاتقها قيادة التغيير في الهيكل واللوائح والسياسات (حسين محمد، 2017، ص99)

3.2. التركيز على العميل: يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواءا الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تتسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولاءه ورضاه (حسين محمد، 2017، ص 99). إن إدارة الجودة الشاملة تضع الزبائن ضمن غايات وأهداف المنظمة وتسعى لاشباع حاجاتهم ورغباتهم من المنتجات (محمود و جاسم، 2013، ص157).



**3.3 التحسين المستمر:** يتطلب التحسين المستمر بالأداء سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية، وتبسيط الإجراءات والعمليات التشغيلية من ناحية أخرى ( حمود، 2000، ص101)، وقد أكد كل من (Vondermbse and white) على مكونات التحسين المستمر بما يلي: ( حمود، 2000، ص101)

- ترميم وتوثيق الإجراءات.
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج الى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- استخدام دائرة خطط- اعمل- افحص- نفذ.
- توثيق إجراءات التحسين.

وتؤكد فلسفة ادارة الجودة الشاملة على أهمية مبدأ التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات. ويؤكد هذا المبدأ أن الجودة الشاملة تعتمد على جهود التطوير المستمرة، لذا فان جودة الخدمات والسلع المنتجة تخضع الى التحسين والتطوير المستمر دون توقف (محمود وجاسم، 2013، ص158).

**4.3 التركيز على ادارة القوى البشرية:** ان التركيز على ادارة المهارات البشرية يعد من أهم الركائز التي تنشط وتعمل ادارة الجودة الشاملة بدءا من عملية الاختيار، التعيين، تقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز وحسن تفويض الصلاحيات، والسعي لتحقيق العمل الجماعي ومشاركة العاملين، مع التنسيق بين الادارات المختلفة والانفتاح في عملية الاتصال بين مختلف المستويات الادارية.

**5.3 وجود نظام للقياس:** من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الانتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، مما يعزز فاعلية النجاح المستهدف لنظام ادارة الجودة الشاملة ( عرفة، 2012، ص193)

4. متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر:

1.4. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية ووكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قالمة والذين بلغ عددهم 68 موظف، تم اختيار عينة عشوائية شملت 40 موظف وموظفة، ومن خلال مقارنة مجتمع الدراسة بحجم العينة نجد أن نسبة العينة تشكل 58%.

2.4. خصائص مفردات عينة الدراسة:

الجدول 01: " خصائص مفردات عينة الدراسة"

المتغير	البيان	النسبة %	التكرارات	مجموع النسب %
الوظيفة	مدير	01	2,5	100
	نائب مدير	03	7,5	
	رئيس مصلحة	08	20	
	موظف	28	70	
الاقدمية	أقل من 5 سنوات	03	7,5	100
	من 5 الى 10 سنوات	13	32,5	
	أكثر من 10 سنوات	24	60	
المؤهل العلمي	ثانوي	08	20	100
	مهني	08	20	
	جامعي	24	60	
	دراسات عليا	00	00	
المجموع	المجموع	40	100	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تفرغ الاستبيان

يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن فئة الموظفين هم الغالبون على مفردات العينة بنسبة 70%، في حين نجد فئة المدراء ( مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة) مجتمعة تمثل 30%، ويعود ذلك إلى أن هذه الفئة تتحجج بكثرة الانشغالات. كما ان

ما نسبته 60 % من مفردات عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات، وما نسبته 32,5 % من مفردات عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، مما يدل على أن أغلب المبحوثين يتمتعون بأقدمية معتبرة تمكنهم من تأدية مهامهم بفعالية، ويكونون على دراية شاملة بجميع الوظائف والقدرات الموجودة داخل البنك. وبالنسبة للمؤهل العلمي نجد اغلب مفردات العينة هم جامعيون بنسبة 60%، مما يدل على أن مفردات العينة تتمتع بمؤهلات علمية عالية، مما يزيد من مصداقية الاعتماد على إجاباتهم، كما يتضح ان البنك يتبنى سياسة توظيف خريجي الجامعات.

#### 3.4. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة: تم استخدام الأساليب التالية في تحليل بيانات الدراسة:

- ✓ **المتوسط الحسابي:** من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بنود الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي.
- ✓ **الانحراف المعياري:** لقياس تشتت إجابات عينة الدراسة.
- ✓ **مقياس الفايروبانخ:** للتعرف على الاتساق الداخلي لعبارات مقياس الدراسة.
- ✓ **اختبار  $T$  sur échantillon unique Test-T:** من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول بنود الاستبيان، والهدف الرئيسي منه هو قياس مدى صدق فروض الدراسة، وعن سبب اختيار هذا الاختبار فيعود إلى كون التعامل مع بيانات كمية لعينة واحدة، مع قيمة  $t$  تقدر ب: 1.96
- وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج ب 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم. حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

#### 4.4. صدق وثبات الاستبيان

##### 1.4.4. صدق أداة الدراسة: (Validity)

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات من عينة الدراسة على الاستبيان، لذلك توجب اختبار صدق الأداة لما له من أهمية في نجاح الدراسة، ويقصد باختبار صدق الأداة التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه، بالإضافة إلى وضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- ✓ **الصدق الظاهري للأداة:** وذلك من خلال عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الاختصاص، وأخذ بأغلب ملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستمارة في صورتها النهائية.
- ✓ **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية، ثم قام بحساب معامل الارتباط Kendall's Tau\_b لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية:

**الجدول 2: "معاملات ارتباط Kendall's tau\_b لفقرات كل بُعد بالبعد الكلي التابع**

له"

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
معامل ارتباط فقرات بُعد دعم الإدارة العليا بالدرجة الكلية للبعد								
1	0,366	0,004	2	0,717	0,000	3	0,572	0,000
4	0,664	0,000	5	0,679	0,000	6	0,366	0,000
معامل ارتباط فقرات بُعد التركيز على العميل بالدرجة الكلية للبعد								
7	0,674	0,000	8	0,729	0,000	9	0,674	0,000
معامل ارتباط فقرات بُعد التحسين المستمر بالدرجة الكلية للبعد								

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية لولاية قالمة – الجزائر

0.000	0,464	12	0.000	0,652	11	0.000	0,597	10
			0,000	0,625	14	0,000	0,60	13
								معامل ارتباط فقرات بُعد ممارسات ادارة الموارد البشرية بالدرجة الكلية للبعد
0.000	0,719	17	0.000	0,760	16	0.000	0,743	15
0.000	0,348	20	0.000	0,594	19	0.000	0,719	18
								معامل ارتباط فقرات بُعد توفر نظام للقياس بالدرجة الكلية للبعد
0.000	0,595	23	0.000	0,483	22	0.000	0,564	21
			0,000	0,572	25	0,000	0,589	24

المصدر : اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS lbn 22

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد متطلبات ادارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للبعد الخاص بها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن جميع فقرات كل بعد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقرات كل بعد.

**2.4.4 اختبار الثبات (Reliability):** لتحقيق إمكانية الحصول على نفس البيانات عند استخدامها على عينة الدراسة نفسها وفي نفس الظروف، وبعد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي والمكونة من (25) فقرة، قامت الباحثة باستخراج معامل الاتساق الداخلي معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول 03 : " قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة"**

الصدق = الجذر التربيعي للأداة	عدد الفقرات معامل الفا كروناخ	
0,958	25 0,918	الإداة ككل

**المصدر:** اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS Ibm 22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي للاستبيان هو 0,918 وهي نسبة مرتفعة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً: 0.60 وبالتالي تفي بأغراض الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة والاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما قدرت القيمة الكلية للصدق 0,958، وهذا يعني أن معامل الصدق مرتفع أي صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

**5.4. اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج:**

**اختبار الفرضية الأولى:** والتي تنص على أنه: "تدعم الإدارة العليا للبنك تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

**الجدول 04 : "تحليل إجابات موظفي البنك حول بعد دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة**

**الجودة الشاملة"**

الترتيب حسب الأهمية	مستوى التوافر	Sig (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
4	مرتفعة	0,000	0,86	3,75	تميل الإدارة العليا بالبنك نحو التأكيد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
2	متوسطة	0,432	1,39	2,82	تخصص الادارة موارد مالية معتبرة لدعم مجهودات الجودة
1	مرتفعة	0,000	1,21	3,85	مشاركة القيادة والاداريين في المناصب العليا في نشاطات التحسين
2		0,460	1,48	2,82	يوفر البنك درجة عالية من الاستقلالية

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية لولاية قالمة – الجزائر

	متوسطة				وحرية الحركة للإدارات والموظفين للتعبير عن آرائهم.
6	مرتفعة	0,003	1,10	3,55	تركز ادارة البنك على أداء المجموعة بدلا من الأداء الفردي
4	مرتفعة	0,000	0,86	3,75	تصدر ادارة البنك نشرات دورية لزيادة وعي العاملين بالجودة
	مرتفعة	0,02	0,82	3,42	نتيجة دعم الادارة العليا لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS Ibm 22

يتضمن الجدول نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وهو بعد دعم الادارة العليا، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 06 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (1-6)؛ كما جاء في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,42) مع نسبة دلالة قدرها (0.02) ؛ مما يعني أن هذا البعد قد حقق مستوى توفّر في المؤسسات محل الدراسة بدرجة مرتفعة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "تدعم الادارة العليا للبنك تطبيق ادارة الجودة الشاملة " اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه : " يركز البنك على العميل كمتطلب أساسي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

الجدول 05:تحليل إجابات مدرء المؤسسات حول بعد التركيز على الزبون "

الترتيب	مستوى التوفّر	Sig (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	عالية	0,000	52,	4,67	أولوية رضا العملاء بصفة دائمة في البنك
3	منخفضة	0,002	1,17	2,40	القيام بدراسات للسوق وتحديد احتياجات العملاء

## أحلام سوداني، أمال بن ناصر

1	مرتفعة	0,000	0,52,	4,67	تقوم الادارة باشتراك العملاء الداخليين ( موظفي البنك ) في التخطيط لتحسين الجودة.
	مرتفعة	0,000	0,58	3,91	نتيجة بعد التركيز على الزبون

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS Ibm 22

يتضمن الجدول نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد متطلبات ادارة الجودة الشاملة، وهو بعد التركيز على الزبون، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 03 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (7-9)؛ كما جاء في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,91) مع نسبة دلالة قدرها (0,00)؛ مما يعني أن هذا البعد قد حقق مستوى توفّر في المؤسسات محل الدراسة بدرجة مرتفعة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يركز البنك على العميل كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"

اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على أنه: "يتبنى البنك مبدأ التحسين المستمر"

الجدول 06: تحليل إجابات موظفي البنك حول توافر التحسين المستمر"

الترتيب	مستوى التوفر	Sig (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
					حسب الأهمية
5	منخفضة	0,000	1,25856	1,8250	تشمل عملية التحسين المستمر كل العمليات المنجزة بمختلف أقسام البنك
2	منخفضة	0,000	1,21950	2,0000	عملية التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالبنك
1	منخفضة	0,001	1,40854	2,6250	تأخذ الادارة باقتراحات وشكاوي العملاء كمدخل لتحسين خدماتها



واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية لولاية قالمة – الجزائر

4	منخفضة	0,000	1,38767	1,8500	التغذية العكسية أساسية لتعديل القرارات المتخذة
3	منخفضة	0,000	1,33877	1,9500	تشكل فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات عندما تريد الإدارة اجراء تحسينا بأساليب العمل.
	منخفضة	0,000	1,04	2,05	نتيجة بعد التحسين المستمر

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS Ibm 22

يتضمن الجدول نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد متطلبات ادارة الجودة الشاملة، وهو بعد التحسين المستمر، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (10-14)؛ كما جاء في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2,05) مع نسبة دلالة قدرها (0,00) ؛ مما يعني أن هذا البعد قد حقق مستوى توفر في المؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يتبنى البنك مبدأ التحسين المستمر"

اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص على أنه: "يولي البنك اهتمام كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة".

الجدول 07: تحليل إجابات موظفي البنك حول درجة توافر ممارسات الموارد البشرية الداعمة"

الترتيب	مستوى التوافر	Sig (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	متوسطة	0,8 24	1,41	2,95	يشجع البنك ثقافة العمل الجماعي والتعاون كفريق واحد لتحسين جودة أدائهم.
4	متوسطة	0,4 32	1,39	2,82	يدرك جميع الموظفين أن الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع.
5	منخفضة	0,0 00	1,25	1,82	يتبع البنك أساليب حديثة في تدريب العاملين تتناسب مع المعايير التي

## أحلام سوداني، أمال بن ناصر

					تتطلبها الجودة.
5	منخفضة	0,0 00	1,25	1,8250	عند ادخال خدمة جديدة تعتمد ادارة البنك على تكوين مسبق لمهارات موظفيها تحسينا لادائهم
1	مرتفعة	0,0 03	1,10	3,5500	الاتصال في مختلف المستويات من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى.
2	متوسطة	1,0 00	1,13	3,0000	يمنح البنك حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين لدعم جهود تطبيق الجودة الشاملة.
	منخفضة	0,0 35	0,97	2,66	نتيجة ممارسات ادارة الموارد البشرية الداعمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

### المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS Ibm 22

يتضمن الجدول نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد متطلبات ادارة الجودة الشاملة، وهو بعد التحسين المستمر، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 06 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (15-20)؛ كما جاء في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2,66) مع نسبة دلالة قدرها (0,03)؛ مما يعني أن هذا البعد قد حقق مستوى توافر في المؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يولي البنك اهتمام كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة".

اختبار الفرضية الخامسة: والتي تنص على أنه: "يتوافر البنك على نظام للقياس داعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة".

### الجدول 08: تحليل إجابات موظفي البنك حول مدى توافر نظام للقياس

الترتيب	مستوى التوافر	Sig (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
4	منخفضة	0,000	0,90263	1,5750	تستخدم عمليات الرقابة الاحصائية لاكتشاف أي انحراف عن معايير

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية لولاية قالمة – الجزائر

الجودة.					
1	منخفضة	0,000	1,11373	1,8750	يوفر النظام معلومات عن مشاكل انخفاض الأداء.
3	منخفضة	0,000	1,03280	1,6000	تتميز معايير تقييم الأداء بأنها عادلة وواقعية.
5	منخفضة	0,000	1,06187	1,4750	يستخدم البنك بيانات الجودة لتقييم الأداء الفردي.
2	منخفضة	0,000	1,00989	1,8250	يتم ابلاغ كل عامل بنتيجة تقييم أدائه.
	منخفضة	0,000	0,83	1,67	نتيجة بعد توافر نظام للقياس

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS Ibm 22

يتضمن الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهو بعد توفر نظام للقياس، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (21-25) كما جاء في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (1,67) مع نسبة دلالة قدرها (0,00)؛ مما يعني أن هذا البعد قد حقق مستوى توفر في المؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يتوفر البنك على نظام للقياس داعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة".

اختبار الفرضية الرئيسية: يتوافر بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة – الجزائر على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

**الجدول 09: "تحليل درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة"**

الترتيب	مستوى التوفر	Sig (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
2	مرتفعة	0,02	0,82	3,42	دعم الإدارة العليا
1	مرتفعة	0,000	0,58	3,91	التركيز على الزبون
4	منخفضة	0,000	1,04	2,05	التحسين المستمر
3	منخفضة	0,035	0,97	2,66	ممارسات ادارة الموارد البشرية
5	منخفضة	0,000	0,83	1,67	توفر نظام للقياس
	منخفضة	0,014	0,62	2,7448	نتيجة المتطلبات الداعمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS Ibm 22

من الجدول أعلاه، نجد أن نتيجة المتطلبات الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مجتمعة جاءت بمتوسط حسابي (2,74) مع نسبة دلالة قدرها (0,014)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية المسموح به، مما يعني أنها جاءت بدرجة منخفضة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يتوافر بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة - الجزائر على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

**5. الخاتمة:** من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج، كما تم تقديم

توصيات بناء على النتائج المتوصل اليها:

### 1.5. النتائج:

- تتوافر ممارسات دعم الإدارة العليا للبنك لتبني إدارة الجودة الشاملة، وكان أكثرها توافرا مشاركة القيادة والاداريين في المناصب العليا في نشاطات التحسين وأقلها توافرا تركيز إدارة البنك على أداء المجموعة بدلا من الأداء الفردي.
- يركز البنك على العميل كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ سواء العميل الداخلي أو الخارجي، من خلال أولوية رضا العملاء بصفة دائمة في البنك في المرتبة الأولى ثم إشراك العملاء الداخليين ( موظفي البنك) في التخطيط

- لتحسين الجودة في المرتبة الثانية، ثم القيام بدراسات للسوق وتحديد احتياجات العملاء في المرتبة الثالثة .
- لا يتبنى البنك مبدأ التحسين المستمر .
- لا يولي البنك اهتمام لممارسات إدارة الموارد البشرية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- لا يتوفر البنك على نظام للقياس داعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- لا يتوافر بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة – الجزائر على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 2.5. التوصيات: بناء على نتائج الدراسة نقدم التوصيات التالية:

- ضرورة تبني البنك التحسين المستمر مع التركيز على شمولية عملية التحسين المستمر كل العمليات المنجزة بمختلف أقسام البنك، والاعتماد على التغذية العكسية كأساس لتعديل القرارات المتخذة.
- ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على اتباع البنك أساليب حديثة في تدريب العاملين تتناسب مع المعايير التي تتطلبها الجودة، واعتماد إدارة البنك على تكوين مسبق لمهارات موظفيها تحسينا لادائهم عند إدخال خدمة جديدة.
- ضرورة تبني البنك نظام للقياس داعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على استخدام عمليات الرقابة الاحصائية لاكتشاف أي انحراف عن معايير الجودة، واستخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء الفردي.

## 6. قائمة المراجع:

- التوبة (الآية 105).
- الدراكة مأمون، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة (عمان: دار الصفاء للنشر، ط1، . 2002)
- العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة ( عمان: دار اليازوري للنشر، 2005).
- أنيس إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط ( مصر، مطابع دار المعارف، ط2، 1982).

- جمال الدين لعويصات، إدارة الجودة الشاملة (الجزائر، دار هومة، 2003).
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2000).
- زغدار أحمد، إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية وأثرها في تحقيق رضا ضيوف الفنادق فئة خمسة نجوم بالجزائر العاصمة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 25، 2012
- سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ( عمان: دار الراهية ، 2012).
- سيد مصطفى أحمد ، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 (مصر: مطابع الدار الهندسية ، 1998).
- عاصم أحمد حسين محمد ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية، المجلة التربوية، العدد 48، 2017
- عبد الرحمن إدريس ثابت" قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات" دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الأول. 1996.
- محمد عبد المحسن توفيق ، مراقبة الجودة- مدخل إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ( مصر، مكتبة النهضة المصري، 2000) .
- زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، ( الأردن :دار كنوز المعرفة، 2006).
- ناجي عبد الستار محمود، ياسين موسى جاسم ، متطلبات ادارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت" دراسة تحليلية" المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، 2013.
- وليامز رتشارد، سياسات إدارة الجودة الشاملة( الجزائر: دار هومة، 2003)،
- SEDDIKI Abdallah, Management de la qualité ,( Alger, office des publication universitaire. 2003).