



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلعاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

تحت عنوان:

إستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
"دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي- "عين تموشنت"

تحت إشراف:

د.سيد حياة

إعداد الطالبة:

طيفورنجة ✓

اعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة عين تموشنت	الدكتورة دربال فاطمة الزهراء
مشرفا	جامعة عين تموشنت	الدكتورة سيد حياة
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	الدكتورة بن حدو أمينة

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ
وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ
تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ
عَلَيْكَ عَظِيمًا).

صدق الله العلي العظيم

(سورة النساء / الآية 113)

الإهداء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك

انه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدي ثمرة جهدنا

إلى

من قال فيهما الله عز وجل "....و بالوالدين إحسانا...."

بحر الحنان ، ريحانة الدنيا و نور عيناى أمى حفظها الله لى .

الذى لم يبخل على يوما، الشمعة التي تضى دروبى قرة عيني أبى العزيز

الأزهار الفتية المبتهجة إخوتى مصطفى، أية، فاطمة

رفيقة دروبى و أختى و صديقتى حسناء

إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع إلى من تكاتفنا يدا

بيد و نحن نقتطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتى: نور الهدى، حليلة، إكرام، حنان، خديجة

إلى صاحب السيرة العطرة الذى لظالما بذل ما بوسع لإظهار مذكرتى كما يجب مهاد

طريقون نجاة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي جعل الحمد مفتاحاً لذكره وخلق الأشياء ناطقةً بحمده وشكره والصلاة والسلام على نبيه محمد و على أله الطاهرين أولي المكارم والجلود .

في البدء أرى لزاماً أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني ووجهني في إنجاز هذا العمل و اخص بالذكر الأستاذة المشرفة "سيد حياة" على نائحتها القيمة , وللجهود الحثيثة والآراء العلمية السديدة التي عدلت مسيرة الباحث العلمية بالاتجاه الصحيح فلا أملك سوى أن أدعو من الباري عز وجل أن يطيل بعمره ويجازيه غني أوفر الجزاء , وأتقدم بوافر الشكر والعرفان الى الأساتذة المحكمين , أسأل الله أن يسد خطاهم ويمد في عمرهم .

وأتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني من اساتذتي

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى عائلتي أميو أبيو, داعياً الله عز وجل إن يحفظهم من كل سوء وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين , وأخيراً كلمة شكر واعتزاز إلى كل من أسهم بنصيحة أو جهد وكان له الفضل في إنجاز هذه المذكرة والتمس العفو من كل من لم تسعفني ذاكرتي لذكركم والاعتزاز بفضلكم .



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	آية
ب	الاهداء
ت	الشكر والعرفان
ث	فهرس المحتويات
د	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الجداول
ر	ملخص البحث
	المقدمة العامة
	مقدمة عامة
	تحديد وصياغة الإشكالية
	الفرضية المقترحة
	أهمية البحث
	أهداف البحث
	أسباب اختيار الموضوع
	الدراسات السابقة
	منهج الدراسة
	تقسيم البحث
	الفصل الأول: عموميات حول الإستراتيجية و إدارة الجودة الشاملة
7	مقدمة الفصل الأول

8	<u>المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية</u>
8	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
9	المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية
10	المطلب الثالث: خطوات تحديد الإستراتيجية
12	<u>المبحث الثاني: عموميات إدارة الجودة الشاملة</u>
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الثالث: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
20	مقدمة الفصل الثاني
21	<u>المبحث الأول: العناصر المستعملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة</u>
21	المطلب الأول: مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة
24	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة
31	<u>المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الجودة الشاملة</u>
31	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
33	المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
34	المطلب الثالث: عوائق الثقافة التنظيمية في المؤسسة
35	خاتمة الفصل الثاني
	لفصل الثالث: دراسة تطبيقية لتأثير إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية بنك الجزائر الخارجي عين تموشنت

43	مقدمة الفصل الأول
44	المبحث الاول: نظرة عامة عن بنك الجزائر الخارجي
44	المطلب الاول: تقديم بنك الجزائر الخارجي
47	المطلب الثاني: وظائف و نشاطات و الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الجزائر الخارجي
52	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الجزائر الخارجي
54	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
54	منهج الدراسة
54	حدود الدراسة
54	مجتمع الدراسة
55	عينة الدراسة
55	متغيرات الدراسة
55	أداة البحث
57	تصميم أداة الدراسة
62	موضوعية الاختبار
63	المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات
63	الجنس
64	العمر
65	المؤهل العلمي
66	الخبرة المهنية
68	عرض و تحليل بيانات المحور الأول لنتائج عينة الدراسة

71	عرض و تحليل بيانات المحور الثاني لنتائج عينة الدراسة
75	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
79	خاتمة الفصل الثالث
80	خاتمة عامة
80	أولا : نتائج الدراسة
81	ثانيا : التوصيات و الاقتراحات
89	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	الرسم البياني لبريتو	1.2
50	الهيكمل التنظيمي لوكالة بنك الجزائر الخارجي	2.3

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
------------	--------------	-------

28	مقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات	1.2
55	الإحصاءات الخاصة بالاستبانة .	2.3
55	مقياس ليكارت الحماسي	3.3
57	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	4.3
58	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور استراتيجية المؤسسة	5.3
59	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	6.3
60	معامل الثبات الكلي (ألفا كرونباخ) لمحاو الاستبيان و الاستبيان ككل	7.3
61	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	8.3
63	خصائص عينة الدراسة من حيث العمر	9.3
64	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي .	10.3
65	توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية .	11.3
66	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبرات إدارة الجودة الشاملة .	12.3
67	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبرات استراتيجية المؤسسة .	13.3
71	نتائج تضخم التباين و التباين المسموح.	14.3
76	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرين	15.3
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتغيرات.	16.3
78	مقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات	17.3

الملخص:

عنوان الدراسة : إستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
"دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - "عين تموشنت"

تعتبر الجودة الشاملة مدخل مناسب للارتقاء مستوى الخدمة على مستوى المؤسسات المصرفية باعتبار هذه الأخيرة الممول الرئيسي للاقتصاد المحلي و مرآة عاكسة لمدى مواكبتها للمعايير الدولية ، كما أنها تتسم بخاصية المنافسة التي أصبحت تشكل احد الضغوط الكبيرة التي تدعو إلى الاهتمام بالجودة و توفير الكثير من الصفات التي تخص متطلبات الجودة لمختلف الزبائن و من ثم تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تستلزم تعاون جميع المديرين و الأفراد على مستوى كل مؤسسة مصرفية من اجل تلبية حاجات و رغبات الزبائن و من ثم القدرة على مواجهة المنافسة و البقاء في السوق و تحقيق جميع الأهداف بعيدة المدى.

فإدارة الجودة الشاملة تعتبر أسلوبا ممتازا في المؤسسة المصرفية و تطبيقها يتطلب جملة من المتطلبات تبدأ باقتناء و التزام الإدارة العليا بتطبيقها و هذا حتى يتم بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة يحقق رضا العميل الداخلي و الخارجي للمؤسسة المصرفية.

Résume:

La qualité globale est un point d'entrée approprié pour améliorer le niveau de service au niveau des institutions bancaires comme ce dernier le principal financier de l'économie locale et miroir reflétant sa conformité avec les normes internationales Il est également caractérisé par la concurrence, qui est devenu l'une des grandes pressions pour prêter attention à la qualité et de fournir de nombreuses qualités qui sont spécifiques aux exigences de qualité des différents clients, et d'appliquer ainsi une gestion de la qualité globale qui nécessite la coopération de tous les dirigeants et individus au niveau de chaque institution bancaire afin de répondre aux besoins et aux désirs des clients et ainsi à la capacité de faire face à la concurrence, rester sur le marché et atteindre tous les objectifs de grande portée.

La gestion de la qualité totale est une excellente méthode dans l'établissement bancaire et son application nécessite un certain nombre d'exigences à commencer par l'acquisition et l'engagement de la haute direction à son application. Ceci jusqu'à ce qu'un modèle de gestion de la qualité totale soit construit pour atteindre la satisfaction interne et externe de l'institution bancaire.

Abstract :

Destruction of total quality is a growing entrance to raise the level of service at the level of banking institutions, as the latter is the main financier of the local economy and a reflection of the extent to which they comply with international standards attributes of quality requirements of different customers and then the application of total quality management which requires the cooperation of all individuals at the level of each banking institution in order to meet the needs and desires of customers and then the ability to face competition and stay in the market and achieve all long-term goals total quality management baffles an excellent method in the banking institution and its application requires a set of requirements that begin with the acquisition and commitment of the senior management to its application and this is So that the model of built to achieve internal and external customer satisfaction the banking institution

مقدمة عامة

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات و التحولات في كافة المجالات الاقتصادية الاجتماعية الثقافية السياسية و التكنولوجية و التي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية محليا و دوليا من اجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر وجذب الزبائن و كسب رضاهم و ولائهم و لمسايرة هذه التحولات باستراتيجيات تسيير و تتماشى مع المستجدات الحاصلة لهذه الجودة تأتي في مقدمة الإستراتيجية الحيوية من قبل الأفراد و منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها و نشاطاتها ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج و الخدمة ليشمل جودة المؤسسة بهدف تحسين و تطوير العمليات و الأداء و تقليل التكاليف و التحكم في الوقت و تحقيق رغبات العملاء و متطلبات السوق وهنا توجهت المؤسسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا و استعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته و لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة و تطوير أدائها و خدماتها وفق الأغراض و المواصفات المطلوبة و بأفضل الطرق و بأقل جهد و كلفة ممكنين كي تحقق الجودة و التميز فيما تنتجه من سلع و ما تقدمه من خدمات للمجتمع .

تحديد و صياغة الإشكالية :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر من أهم عوامل نجاح للمؤسسات لان الهدف النهائي هو التحسين المستمر في جودة الخدمة و توفيرها من خلال التجديد والابتكار فان الكثير من المؤسسات انتقلت إلى إدارة الجودة الشاملة و ذلك عن طريق بناء إستراتيجية تمكنها من استخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك الخارجي عين تموشنت ؟

الفرضية المقترحة:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء إستراتيجية مؤسسة بنك الجزائر الخارجي. عين تموشنت

أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية النظرية في التعرف على المفاهيم الإستراتيجية و إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها في المؤسسة(بنك الجزائر الخارجي) أما أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية فتتمثل في التعرف على إستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإرضاء زبائنها و تحقيق مطالبهم .

أهداف البحث :

تتجلى أهم أهداف البحث في النقاط التالية :

- التعرف على الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة و مدى تبنيها لإدارة الجودة الشاملة .
- محاولة إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الاقتصادية.
- تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي ومدى تطبيقه لإدارة الجودة الشاملة .

أسباب اختيار الموضوع :

- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة .
- إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في مجال العمل البنكي بصفة خاصة .

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقائها .
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات يتطلب من المؤسسة تحسين ورفع من خدماتها.

الدراسات السابقة :

لقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في جانبها النظري و التطبيقي في المؤسسات ككل إنتاجية أو خدماتية لكن الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة نجدها قليلة جدا .

سنستعرض الدراسة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بمدى ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة:

-دراسة فريد عبد الفتاح زين الدين سعى من خلالها الباحث معرفة فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإحدى مؤسسات الغزل و النسيج المصرية و ركز الباحث على مدى ملائمة عناصر أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و استخدم قائمة استقصاء لقياس أبعاد ثقافة المؤسسة و قد تناولت القيادة في المؤسسة الهياكل و النظم التوجيه بالمستهلك العملية القياس و قد استخدم الباحث أساليب إحصائية لتحليل البيانات الدراسة.

- "تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية "رسالة ماجستير, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2011, من إعداد إبراهيم يحي حيث ركز على مدى أهمية و تأثير نظام إدارة الجودة على أداء المورد البشري في المؤسسة .

- اثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية رسالة دكتوراه, جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2016 ، من اعداد نايلي الهام ، حيث اكدت على العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية للمصارف.

منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية استخدمنا المنهج الوصفي و التحليلي :

المنهج الوصفي : اعتمده في الجانب النظري عن طريق سرد ووصف مجمل المفاهيم حول الإستراتيجية و إدارة الجودة الشاملة

المنهج التحليلي : استخدمناه في الجانب التطبيقي و ذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على الميدان .

تقسيم البحث:

قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاث فصول حيث فصلين للنظري و الثالث للتطبيقي :

- حيث سنتناول في الفصل الأول المفاهيم أساسية حول الإستراتيجية و إدارة الجودة الشاملة.
- كما سنتطرق في الفصل الثاني إلى فعاليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و ذلك من خلال دراسة أهم الجوانب المحيطة بإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية.
- أما الفصل الثالث حاولنا ترجمة المفاهيم النظرية و مدى تبنيتها في بنك الجزائر الخارجي.

عموميات حول

الإستراتيجية و

إدارة الجودة

الشاملة

مقدمة الفصل الاول:

إن التغيرات السريعة تفرض على المؤسسات الاقتصادية تحسين أدائها و ذلك ما يقتضي من المسيرين البحث باستمرار من أساليب متطورة في التسيير و لعل أهم هذه الأساليب هي الجودة الشاملة كإستراتيجية لتحسين مستويات أدائها

من اجل التعرف أكثر على هذه المفاهيم الإدارية سنعرض خلال هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية

يرى الباحثون إن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية *stratégès* والتي تعني فن القيادة و إدارة المعارك و هذا يدل على إن استخدام الإستراتيجية ظهر أولاً في المجال العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لتحقيق النصر على الأعداء¹

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين و قد عرفها كل من:

- Thomas على أنها خطة أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية²
- Chandler على أنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة, و تبني طريق العمل و توزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف³
- Alfred Charles إنها تحديد الأهداف و الأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة و إعداد عدد من البدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف⁴

يمكن القول إن الإستراتيجية هي السياسات و القرارات المهمة التي تتخذها الإدارة و التي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على الأداء المالي للشركات و تتضمن هذه السياسات و القرارات في الغالب التزاما بالموارد كما لا يمكن تغيير مثل هذه السياسات و القرارات بسهولة⁵

¹ كيلاني صونية "إستراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية" دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن جامعة باتنة، 2016، ص5.

² فلاح الجبيني "الإدارة الإستراتيجية" دار وائل للنشر، عمان 2000 - ص13.

³ ناصر دادي عبدون "الإدارة و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001، ص10.

⁴ نبيل موسى خليل "الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس" الطبعة الأولى، دار الجامعة الإسكندرية، 2003، ص50.

⁵ F.Lorey la stratégie des entreprise, étudiant du nord, p86

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية

من أهم الخصائص التي يمكن التطرق إليها هي :

الشمولية: الإستراتيجية هي التصورات التي تزيد المؤسسة تحقيقها فيجب إن تغطي هذه التصورات كل جوانب المؤسسة، بحيث تكون شاملة لكل الجوانب و السلوكيات و الممارسات الصادرة من المؤسسة¹

موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بنية خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق ، إنتاج، موارد بشرية ...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من اجل تحقيق الهدف الأساسي

مجموعة من القرارات : تتكون من مجموعة من قرارات إستراتيجية و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها ، و قرارات روتينية و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية .

إلزامية الوقت : يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها .

الوضوح و الإقناع: يجب إن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف.

أسلوب المشاركة: لنجاح الإستراتيجية يجب مشاركة مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية. ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار المناسب²

المطلب الثالث: خطوات اعداد الإستراتيجية

¹ بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية .رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،فرع التسيير ،جامعة باتنة 1999-2000 ص67.

² شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير جامعة الجزائر، 1995 ص34.

الفصل الأول : عموميات حول الإستراتيجية و إدارة الجودة الشاملة

لتحديد الإستراتيجية المناسبة لآبد من توفر مهارات سلوكية راقية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المؤسسات والخطوات اللازمة لوضع هذه الاستراتيجيات هي:

الإعداد لوضع الإستراتيجية : يتم من خلالها :

✓ وضع نظام لتخطيط الاستراتيجي تعدد فيه الخطوات الضرورية لإعداد الخطة الإستراتيجية المناسبة لوضعية المؤسسة

✓ دراسة أهداف المؤسسة حيث أن الأهداف العامة تحدد شكل المؤسسة في المستقبل

✓ دراسة سياسات المؤسسة بحيث إلا تتعارض مع الإستراتيجية التي وضعتها

✓ الأخذ بعين الاعتبار توجيهات الإدارة العليا في المؤسسة

تحليل البيئة:

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة و المكون الرئيسي للإستراتيجية ، فبالرغم من إن الإستراتيجية و عملية القيام بها هو التسيير الاستراتيجي ، إلا أن التحليل يبقى هو المسئول عن دراسة و ضبط المتغيرات البيئية ، حيث يسعى للوصول إلى التوفيق بين الفرص و عناصر القوة الداخلية بالمؤسسة ، و ذلك في ظل التهديدات الخارجية و عناصر الضعف الداخلية¹

التخطيط الاستراتيجي : خلال هذه المرحلة يتم تحديد رسالة المؤسسة الاقتصادية وكذا تقييم لبيئتها الداخلية و الخارجية، كما تحتوي هذه المرحلة على تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة و على ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في²:

✓ تحديد الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة الاقتصادية

✓ تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل

✓ تحديد البدائل الإستراتيجية

✓ اختيار البديل المناسب

التنفيذ:

¹ مزوغ عادل "البيئة التسويقية و أدوات التحليل الاستراتيجي" ، مذكرة ماجستير ، جامعة سعد دحلب البلدية ، 2005، ص106.

² عبد العزيز صالح بن حبتور "الإدارة الإستراتيجية" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص82

يعني بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تعتبر تلك العمليات التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج و الموازنات و الإجراءات¹.

مراجعة وتقييم الإستراتيجية:

تعتبر هذه الخطوة الأخيرة من الخطوات لتحديد الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية باستمرار فنخضع كل الاستراتيجيات العملية للتقييم و هذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية بالإضافة إلى هذا فان هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية و هي²:

✓ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية

✓ قياس الأداء لمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه

الصحيح

✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تجدر الإشارة إلى إن المراجعة و التقييم ضروريان فنجاح الغد

يتوقف على أداء أنشطة اليوم

الإستراتيجية مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة بمنهجيتها وإستراتيجيتها المتكاملة، بل كلاهما متطابقان في الأهداف و الأساليب لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج و إستراتيجية متكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة المراد الوصول إليها.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين مُجد المرسي ، الإدارة (مفاهيم و نماذج تطبيقية)الدار الجامعية 2002ص14.

² عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ص83

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من معرفة بعض المفاهيم الأخرى المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة :

الإدارة: نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من جل تحقيق جودة بشكل مستمر و تبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى و تعني أيضا التنظيم و توجيه و مراقبة جميع النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة و تتضمن دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد الضرورية اللازمة

الجودة : نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستهلكين او تجاوزها و هي تضم كل من جودة المنتج و جودة الخدمة و جودة المسؤولية الاجتماعية و جودة السعر و تاريخ التسليم

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل اي ابتداء التعرف على احتياجات المستهلكين إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم

لقد تعددت تعاريف الجودة الشاملة فنذكر منها ما يلي :

➤ تعرف الجودة الشاملة على أنها: تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءا من تحديد احتياجات الزبون و انتهاء بتقييم دقيق للأداء ، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة لتحقيق الجودة لكل العمليات¹.

➤ و تعرف أنها: الجودة التي تحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة²

➤ و تعرف أيضا : تتميز السلعة أو الخدمة في تلبية كامل مطالب الزبون و توقعاته مثل : المعاملة ، السعر، الوفرة ، الخدمات الإضافية ، و تقديم السلعة في الوقت المطلوب³

➤ كما تعرف إنها: جودة كل شيء أي جودة عناصر التنظيم و الإنتاج و كل مرافق المؤسسة من

اجل تحقيق رضا و إتباع رغبات المستهلك

¹ ملكة علالي، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة ، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة 2003، ص5

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل بالايزو، دار غريب للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1995، ص18

³ عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001 ، ص 35

➤ و قد عرفها ستيفن كوهن و رونالد أنها التطوير و المحافظة على إمكانيات المؤسسة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر و الإبقاء على متطلبات المستهلك و تجاوزها و كذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستهلك و انتهاء المعرفة مدى رضا المستهلك عن الخدمات و المنتجات المقدمة له¹

➤ ووفقا لتعريف منظمة ISO فان إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري يتركز على الجودة و مبني على مشاركة كافة العاملين من اجل تحقيق الربحية على المدى الطويل من خلال إرضاء العميل و تحقيق المنفعة للجميع

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة الشاملة هي حماية متكاملة تشمل جودة جميع الوظائف و العمليات و الأنشطة ، و ذلك بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون كفريق واحد ، أي أنها تشمل كافة العناصر و العمليات على كافة المستويات و ذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع و الخدمات المقدمة له ، و التي تحقق إشباع حاجاته و متطلباته .

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها و نظامها و إن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة و الفعالية عند تطبيقها في المنظمات المعاصرة حيث يمكن للإدارة إن تتبناها من اجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن و هذه المبادئ يمكن تناولها على النحو الآتي :

- **الالتزام بمبدأ تحسين إدارة الجودة :** إن تبني الإدارة العليا لأداة الجودة الشاملة و دعم تطبيقها يعتبر حجر الأساس في نجاح المؤسسة و نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما إن ذلك يسمح بمكافأة العاملين على بلوغ الامتياز على مستوى جودة المنتج أو الخدمة²
- **التحسين المستمر:** يعتبر التحسن المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات و المواد و الأفراد و طرق الإنتاج بشكل مستمر¹

¹ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، ص124.

² بن عيسى عمار " ورقة علمية مقدمة في أبحاث اقتصادية و إدارية ، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية ، دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر، بولاية بسكرة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة العدد 11/06/2012، ص 284

- **التركيز على العميل :** إن رضا العميل هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة سواء في القطاع العام أو الخاص ، حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة فيتم التعرف على الخصائص التي يرغب بها العملاء منذ مرحلة التصميم و حتى خدمات ما بعد البيع²
- **تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة :** بحيث يجب الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات و القرارات اللازمة و تشجيعهم لتحقيق التطور و اكتساب الخبرات و المعارف و مواجهة التغيير و يمكن ان يتخذ التدريب عدة أشكال من أهمها الندوات و ورشات العمل ، و للتدريب مكانة هامة بحيث يساعد على تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال و الأساليب³
- **مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات :** و هذا من خلال الاستجابة لاقتراحات و آراء العاملين الايجابية لان ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة مستوى الانتماء و الولاء بشكل يعكس ايجابيا على الإنتاجية⁴
- **تشكيل فرق العمل :** إذ يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة احد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية لحل المشكلات على إن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة متنوعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا⁵
- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها :** فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء و إنما الوقاية منها قبل وقوعها و هذا من خلال تفعيل دور فرق العمل و جماعات التحسين المستمر و كذا المتابعة المستمرة و قياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج⁶

¹ حمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007/2008 ، ص 280

² خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة الطبعة 2، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن، 2005، ص 99

³ قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000، طبعة 1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ص 96.

⁴ لولوة مُجَّد الكبيسي، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر ، رسالة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة ، (غير منشورة)، الجامعة البريطانية العربية ، 2011، ص 41

⁵ بن عيسى عمار "ورقة علمية مقدمة في أبحاث اقتصادية و إدارية ، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية ، دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر " ولاية بسكرة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة مُجَّد خيضر ، بسكرة العدد 11/06/2012، ص 285.

⁶ لولوة مُجَّد الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق : فالقرارات ليست مجرد تكهنات وراء شخصية و ارتجالية بل قرارات مدعمة بحقائق وذلك يتطلب التوسع في استخدام الوسائل الإحصائية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية و الإستراتيجية فهذا مبدأ يتطلب الاعتماد على تقنيات و مواد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث إن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها لتحقيق الجودة¹

المطلب الثالث: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدة أهداف أهمها:

1. التركيز على احتياجات السوق و العمل على ترجمة هذه الاحتياجات الى مواصفة التصميم قابلة لتنفيذ.
2. تحقيق أعلى على أداء في كل المجالات.
3. وضع إجراءات بسيطة الأداء الجودة.
4. ادراك المنافسة و تطوير إستراتيجية المنافسة²
5. إن تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع و بما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
6. تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج والعمليات و خدمات ما بعد البيع
7. السعي باستمرار الى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة لتخفيض العيوب في عمليات والمنتجات التامة للصنع.
8. التحسين المستمر في الأداء : لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة فان تطوير الأداء للمؤسسة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا للمنهج الياباني¹.

¹ يزيد قادة "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، دراسة تطبيقية على متوسطات سعيدة "، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2011/،2012، ص18.

² د. مدحت أبو النصر "إسناد تنمية وتنظيم المجتمع أساسيات"، دار الفجر للشرق والتوزيع سنة 2008، الطبعة الأولى القاهرة مصر، ص69.

لقد أصبحت الجودة من العناصر الهامة و الضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة²

و أصبح من الضروري التركيز على جميع الجوانب للصمود في هذه المنافسة ،سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو سعر السلعة أو تقليص التكاليف أو حسن إدارة الوقت أو توفير الأمان في المنتج و في بيئة العملي أو زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى أداء العمليات أو غير ذلك من الأمور الهامة التي أصبح تحقيقها و الوصول إليها أمرا سهلا لتبني و تطبيق إدارة الجودة الشاملة

و قد أشار ادوارد ديمنج و هو المعروف بابي السيطرة النوعية في اليابان إلى إعطاء الأفراد العاملين في المنظمة الإنسانية و ذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات متداخلة و متفاعلة مع بعضها في تنشيط حركة الجودة الشاملة و تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها و هي :

- تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الإنسانية في تقليل الأخطاء والعطلات و التوقعات
- تحسين و تطوير الإنتاجية و زيادة كفاءتها و فعاليتها
- زيادة الحصة السوقية و تنشيط الأعمال
- زيادة الربحية المستهدفة و تنشيط الأعمال
- زيادة الربحية المستهدفة والتي تؤدي إلى تحقيق الثبات و الاستقرار بالأسواق
- السعي الحثيث نحو تحقيق إرضاء المستهلك الأخير
- العمل على تقليص التكاليف الكلية الناجمة على السلع التالفة

¹ دقاسم نايف علوان "إدارة الجودة الشاملة متطلبات الايزو" الطبعة الأولى، 2000 - 2001 ، دار الثقافة للتوزيع والنشر، 2005

² خضير كاضم حمود "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000، 2000" دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010، ص85، 86.

خاتمة الفصل الاول:

اتضح لنا من خلال هذا الفصل :

إن الإستراتيجية هي اختيار طويل المدى تتخذه المؤسسة لتحقيق أهدافها وأخذها بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي ونقاط القوة و الضعف

إن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عدة مفاهيم متعددة الاستعمالات و قد عرفت على أنها مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون .

فعالية تطبيق

إدارة الجودة

الشاملة في

المؤسسة

مقدمة الفصل الثاني:

تهدف العديد من المؤسسات إلى تحسين منتجاتها وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل دراسة الطرق للوصول إلى جوده بما يتناسب مع تطورات العصر بحيث تواجه لهذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني رضا الزبون

أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التي واجهت اهتماما من قبل المؤسسات بغيه تطورها حيث اثبت لتطبيقها القدرة على معالجه الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون وان البحث عن توقعات الزبون تعد عمل حيويًا وترتكز مؤسسه على إسعاد المستفيد داخل وخارج المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حيث :

المبحث الأول: أدوات المستعملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: الأدوات المستعملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج الى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من اجل إرضاء العميل

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

(1) **مرحلة الإعداد:** تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها و حلها من اجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية :

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة
- تشكيل مجلس الجودة و الذي ينبغي إن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته

- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة
 - بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة
 - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة
- (2) **مرحلة التخطيط:** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم

¹ محفوظ احمد جودة إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات - دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص213

استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط منهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنغ المعروفة PDCA , كما إن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها :

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف
 - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من اجل الاستعداد لها مسبقا
 - وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة
 - وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف
 - اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
 - تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة
 - دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة
 - تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين اعتبار الموارد المادية و البشرية المتاحة
- (1) **مرحلة التنفيذ:** تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي¹:

● الخطوة الأولى: خلق بيئة شفافة ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث: يتم تدريب جميع

العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي :

- التعليم و إعادة التعليم للمدرين

¹ فاسم نايف علوان :إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000: 9001 - دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة ثانية

- إنشاء و تكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة
 - تطوير و توظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة
 - استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل و تحسين العمليات
 - الخطوة الثانية : أدوات حل المشاكل إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة و من ثم تحليلها و وصولا إلى اختيار الحل الأفضل و من أهم حل المشاكل :
 - تحليل العمليات
 - العصف الذهني
 - خرائط السبب و النتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة
 - تحليل باريتو
 - الخطوة الثالثة : الضبط الإحصائي للعمليات تتطلب عملية حل المشاكل التي تم حديدها في لخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات و كيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات
 - الخطوة الرابعة : تصميم التجارب يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات
- (2) **مرحلة الرقابة و التقييم :** يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة لمرحلية و المتابعة الدقيقة أولا بأول بالإضافة إلى لرقابة اللاحقة و التي فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة و من الجدير بالذكر بان هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما إن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة و التقييم على التغذية العكسية من ممسوحان العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها و تتطلب عملية الرقابة و التقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة و بالذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات و تحليلها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا إن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأتي¹:

1- القيادة : إن أسلوب البحث و التقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث و التقصي عن أعمال المنظمة ككل بما يضمن تحقيق و تحسين فعال في أداء العاملين إن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم على إن تكون لهم الرغبة و القدرة في انجاز الأهداف

2-الالتزام : إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم و المبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها و لا تقتصر أهمية دعم لإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهارها التزامها الطويل بدعم البرامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة و المركزة على الرقابة الذاتية للعمل و مشاركتهم في عملية تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات و المواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع و الخدمات المقدمة له

3-فرق العمل : إن العمل الجماعي هو احد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذا تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم فان عظمتك و مكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المؤسسة كونها كيانا واحداً وشاملاً . إن فرق العمل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلاً عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أو الموقع الجغرافي في مشروع واحد .

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة - دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع - عمان - 2005 - ص 63.

4-التصميم الفعال : تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس إمكانيات العملية للمؤسسة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى ,ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة و الخدمات المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية لذلك فامتلاك المؤسسة أقسام البحث و التطوير تضم خبراء و أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع و الخدمات المقدمة له و عليه فان اختيار مصممي المنتجات و الموارد و المعدات المطلوبة سيكون له اثر واضح في قدرة المؤسسة على تحقيق التوافق مع المواصفات التي تتطلبها طلبت الزبون بما يمكن المؤسسة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون و رغباته.

5-التركيز على العمليات : إن سبب بناء مؤسسات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع و الخدمات المقدمة للزبون و هذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذا أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس وهو رضا الزبون أو رفضه لمنتجات المؤسسة ,فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المؤسسات هم مدراء العمليات .إن توافر الموارد اللازمة و الضرورية للعمليات تدفع المؤسسات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الإستراتيجية المرسومة و يوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية .

6-فعالية نظام الاتصالات :¹ من الضروري إن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس و المرؤوس أو بين داخل المؤسسة وخارجها و ينبغي إن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين و إبلاغهم و إبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في اقرب وقت

¹ محفوظ احمد جودة ,إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم و تطبيقات -دار وائل للنشر ,عمان ,لطبعة الرابعة ,2009, ص206.

كما انه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية و الذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعال ايمانا منها إن نظام الاتصال بالمؤسسة هو الجهاز العصبي لها .

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة

في إطار إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة إن تعد برامج وخطط عمل محددة للتحسين تنفيذ سياستها ومن اجل تحقيق أهدافها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بعد دراسة المشكلات التي تعوق التحسين وتحديد أسبابها باستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها:

شكل باريتو (Diagramme de Pareto)

" الفريد باريتو رجل اقتصاد ايطالي (1847-1923) أجرى دراسات مكثفة عن توزيع الثروة في بلاده، انتهت إلى أن قلة نسبية من الناس هم الذين يمتلكون معظم الثروة وكثرة نسبية من الناس يمتلكون جزءا ضئيلا منها. ومنذ ذلك الحين صار هذا المبدأ الذي يعبر عن التوزيع غير المتساوي للثروة جزءا مكتملا للنظرية الاقتصادية واستخدام مبدأ باريتو في مجال جودة الإنتاج كأحد الوسائل الفنية الفعالة في أنشطة تحسين الجودة حيث يساعد على التركيز على الحقائق الهامة المرتبطة بمشكلات الجودة وقد عبر عنه د. يوسف جوران احد أقطاب الجودة في العصر الحديث "المهم قليل والتافه الكثير" و يطلق على هذا المبدأ مبدأ (20/80) "

يمكن رسم شكل باريتو بتنفيذ الستة خطوات التالية:

أ- تحديد طريقة تصنيف البيانات: المشكلة، السبب، نوع العيب،.....و هكذا

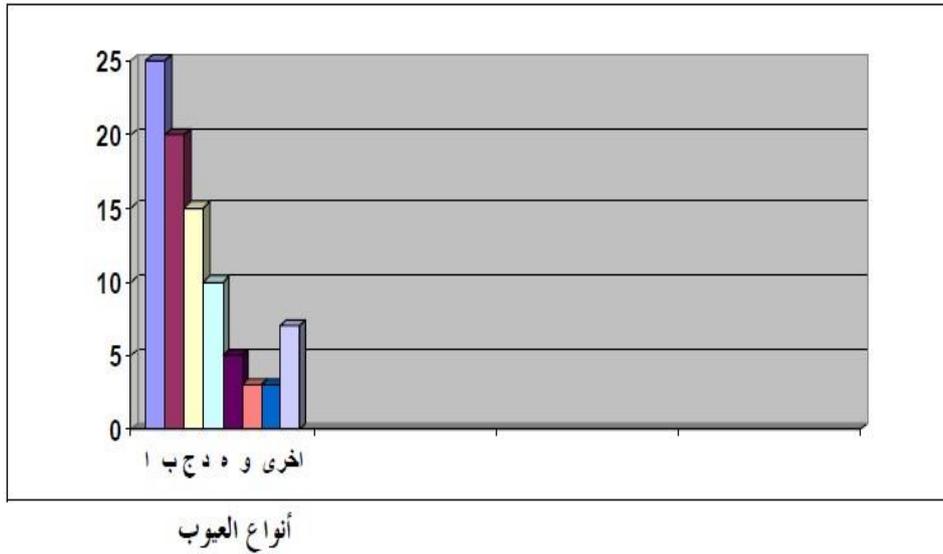
ب- تقرير أساس ترتيب الخصائص: التكلفة، التكرارية.

ج - جمع البيانات لفترة زمنية معينة.

د - تلخيص البيانات في تصنيفاتها وترتيبها تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر)

هـ- حساب النسبة المئوية التجميعية.

و- رسم الشكل والتعرف على القليل المهم.



الشكل رقم (1.2) : يوضح الرسم البياني لبريتو

المصدر :مُحَمَّد رضا شندي ،جمال مُحَمَّد نواره، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية و التطبيق، ط1، بيمكو، 1996، ص194

اسلوب تحليل المصفوفات (MATRIX ANALYSIS)

أسلوب بسيط فاعل في إجراء الدراسات المقارنة بين عمال التشغيل، وأفراد البيع، والموردين وغيرها. وتعتمد المقارنة على تأدية نفس النشاط ويمكن اعتباره أسلوب باريتو مع اتخاذ بعدين للتحليل بدلا من بعد واحد.

و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي بمقارنة أداء ستة على تشغيل لإحدى العمليات.

مقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات

الإجمالي	عامل تغيل قم						نوع العيب
	6	5	4	3	2	1	
4	1	2	صفر	1	صفر	صفر	1
2	صفر	1	صفر	صفر	صفر	1	2
19	صفر	2	صفر	1	16	صفر	3
1	صفر	1	صفر	صفر	صفر	صفر	4
13	2	4	1	3	1	2	5
.
.
.
.
3	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	10
80	7	36	3	8	20	6	الإجمالي

الجدول رقم (1.2) : مقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات

المصدر: مُجَّد رضا شندي، جمال مُجَّد نواره، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية و التطبيق، ط 1، بيمكو، 1996، ص 105

يتضح من خلال الجدول أن العامل رقم (4) هو أفضل عامل لان إجمالي عيوب أداءه هي ثلاثة ثم يليه العامل رقم (1) بإجمالي عيوب 6 ثم العامل رقم (6) بإجمالي 7 عيوب.

ومن خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسة اتخاذ التدابير لتحسين أداء العمال أصحاب العيوب الكثيرة كذلك العمل على تخفيض عدد العيوب بالنسبة لأصحاب العيوب القليلة.

ومن خلال الدراسة التحليلية للصفوف يتضح أن العيب رقم 5 هو غيب مشترك لجميع العمال فعلى المؤسسة أن تفكر بجدية وتركيز على أداء العمال جميعا فيما يخص هذا العيب المشترك.

ومن خلال دراسة الأعمدة والصفوف يتضح أن العامل رقم (2) معظم عيوب أداءه ترتبط بالعيب رقم 3، وقد يكون الإجراء التصحيحي إعادة تدريبه في هذا المجال لتمكينه من تفادي تكرار العيب رقم 3.

المعيار الأساسي أو النموذجي (Benchmarking)

"تمكن هذه الأداة المؤسسة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المؤسسات الأخرى والمساعدة في تحديد و تجاوز العقبات:

أ- تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو أهداف الجودة.

ب- نحدد بالنسبة لكل عامل نجاح أو هدف مايلي:

- المنافسون، المنظمات غير المنافسة و التي لديها نفس المشكلات.
- المعايير الأساسية الممكنة التي يستخدمها المتعاونون مع المؤسسة.
- المعلومات المقارنة سواء على مستوى الإقليمي أو على مستوى الدولة.

ج - القيام بعملية أثارة الأفكار لكل عامل من العوامل السابقة فيما يتعلق بمصادر

المعلومات الممكن الاستفادة منها، مثل المكتبات المركزية، مراكز البحوث،

الإحصاءات الحكومية، المراجع، الدوريات.....الخ.

د- اجمع المعلومات.

هـ- نقوم بإعداد تقرير منتظم عن الاتجاهات للتأكيد على أن المعلومات قد قدمت بطريقة مفيدة إلى العملاء.

و-المراجعة المنتظمة لتحديد مصادر المعلومات الجديدة ومراجعة دقة معلومات هذه المصادر " ¹.

لدينا بعض الملاحظات على هذه الأداة يمكن أن نوجزها فيما يلي:

¹ جون مارش، إدارة الجودة الشاملة الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بمبك)، القاهرة، مصر، 1996، ص 49-51

- كيفية ومعايير تحديد المنافسون هل بحجم المؤسسات المنافسة أم بنشاطها يعني نفس

النشاط أو القطاع (المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع) أو رقم الأعمال أو النتيجة

السنوية، عدد العمال، رقم المبيعات... الخ

- أي منافسون هل المنافسون الحاليون أم المتوقعون وخاصة أمام التطورات السريعة في مختلف الميادين مما يتيح ظهور منافسون جدد وبإمكانيات مختلفة عن تلك التي حددتها.

- الحصول على المعلومات فلا توجد طرق رسمية للحصول على معلومات، بالإضافة إلى ذلك دقة هذه المعلومات وهل تكفي المراجعة المنتظمة لهذه المعلومات لتأكد منها.

خريطة التدفق (Flowchart)

تستخدم في عملية تحسين الجودة وتتكون الخرائط من خمس رموز رئيسية تشير إلى أنواع محددة من النشاطات وتعتبر هذه الأداة مهمة لأنها تمكن من توفر رؤية كاملة للعملية والرموز المستخدمة هي

وتستخدم خريطة التدفق على النحو التالي:¹

1- تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسية. ومن المفيد كتابة هذه العمليات أو الأنشطة على كروت أو لوحة الأوراق.

2- وضع هذه العمليات أو الأنشطة فيشكل متتابع و على لوحة أو راق كبيرة.

3- بدء العمل من خلال المتابع الذي سبق أخذه من البداية إلى النهاية محدد القرارات الرئيسية والمخرجات لقاعدة البيانات.

4- الصياغة النهائية لتتابع العمليات أو الأنشطة وذلك تحديدا لارتباط بين العمليات والقرارات و المخرجات.

¹ جون مارش، إدارة الجودة الشاملة الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة(مبب)، القاهرة، مصر، 1996، ص 73

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الجودة الشاملة

تمهيد:

تمثل الثقافة تنظيم احد العناصر الأساسية لتفسير سلوك المؤسسة وقيادتها وإدارتها ومواردها البشرية ومتعاملين معها فهي تمثل السلوك الإنساني وقيامه ومعتقداته واتجاهاته وميوله

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعريف الثقافة التنظيمية:

تشير الدراسات إلى إن مصطلح الثقافة تنظيمية لم يستعمل في مجال الإدارة حتى سنة 1970 غير إن القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية وضعت في الثمانينات القرن الماضي من طرف " " Kennedy Allan و " Terrenre deal " كان ذلك من خلال إصدار كتاب تحت عنوان " Corporation culture " بحيث عرفها (E.H.Schein) بأنها مجموعة المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومنه يمكن إن الأعضاء الجدد على أساس أنها طريقه صحيحة بالإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهه مشاكل سابقه بينما يرى " Godman " إن الثقافة التنظيمية هي قلب المؤسسة التي تشكل طرق تصرف وحدتها وانها مجموعه من المعارف والمعتقدات للعاملين حول كيفية التي ينبغي ان تعمل والتعليم العاملين الجدد¹ و وسيله وكيف يفكرون ويتصرفون مع العملاء ونوعيه والعمل الجماعي الابتكار واتخاذ القرار لجميع الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة

أما كوسن (Kasson) قد أشار إلى أنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية والداخلية لتلك المنظمة ومهما تنوعت التعاريف الخاصة بالثقافة تنظيمية فأنها تشترك في عنصر القيم الذي يمثل قاسم المشترك بينما فهي تشير إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار السارية في المنظمة

¹ ط.د/علام بوبكر - أ.د/ بن صغير عبد العظيم، أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية بالمصلحة البيو مترية لبلدية سعيدة، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، ص 101، 100

مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون عناصر الثقافة التنظيمية مما يلي :

- الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في سلوك الظاهر التي يعكس انتماء
- القيم السائدة: تظهر هذه القيم من خلال المعتقدات التي تميز مجموعه مثل الجودة والخدمة العملاء..
- المعايير وأعراف السلوكية: هي عبارة عن نماذج والسلوكيات يتقيد بها أفراد المنظمة وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة
- القواعد: هي تعليمات محددته بشأن العمل بحيث تمثل تصرفات وتعليمات التي يجب تقيد بها ولا بد من احترام اللوائح وفق المتطلبات والمؤهلات المطلوبة خاصة فيما يتعلق بسياسة توظيف والترقية ..
- الفلسفة: تتجلى في إطار العام الذي يعكس في السياسات والممارسات التي تواجه أعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية .
- المناخ: ويضم المباني وتنظيمها وتصميمات الخاصة بأماكن العمل واستقبال والاجتماع من جهة إلى جانب نماذج العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة والتي تأتي في طليعتها خلق وتهيئة ثقافة تنظيمية متناسبة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي العمل على الربط بين ثقافة المنظمة ومبادئ هذا النظام كما سمع التطبيق الفعال لهذا النظام على مستوى المنظمات تحسين بحثها وتعزيز مركزها التنافسي وتلبية أذواق ورغبات زبائنها وتحسين إنتاجيتها الثقافية التنظيمية تعتبر بمثابة المحور الذي من خلاله تبني المؤسسة نفسها، ويسعى لإيجاد مكانة لها وتحقيق ميزة تنافسية، فهذا الأمر يتطلب محاولات كما حصد مفهوم الثقافة التنظيمية أساسا في القيم التنظيمية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار. وأنماط الاتصال إضافة إلى قيم احترام الوقت والجودة.

وهذه كلها قيم تعتبر أساسا محوريا في إستراتيجية المؤسسة وسياساتها لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة المدى¹

تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة

وفعالية التنظيمات الدارية و سلوك الافراد العاملين ، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الدارية ، فهي تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الدارية بدل من البحث في الجوانب المادية و الهيكلية ، و لكن بالرغم من ذلك ليستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين و أهميته على العملية التنظيمية، و كون التنظيم الداري هو جزء من المجتمع المحيط ، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها. بمعنى أن الثقافة المشتركة يمكن أن تفيد المنظمة بخلقها لبيئة تساعد على تطوير الداء وتوفير إدارة التغيير.

وأخيرا يكمن دور الثقافة التنظيمية القوية في أنها مريحة للوقت حيث يعم التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المنظمة حيث تصبح كعادات جارية مقبولة من الجميع.

¹ سامية معاوية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،

المطلب الثالث: عوائق الثقافة التنظيمية في المؤسسة :

يفرض أسلوب إدارة الجودة الشاملة أحداث تغيير ثقافة المؤسسة و أهمها:

- تجاهل قيم و مفاهيم الأفراد و الثقافة التنظيمية للمؤسسة
- محاولة صيانة العمليات بدلا من تغييرها
- التراجع المبكر في منهج إدارة الجودة الشاملة
- الثقافة الفردية مع غيابا لرؤيا و الرسالة
- الخوف الاجتماعي و المساندة الاجتماعية قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفضل الفرد عن في سبق العمل الذي يربط به علاقات إنسانية مميزة¹
- إطالة فترة تطبيق عمليات التغيير
- محاولة تنفيذ عمليات التغيير مع محاولة إرضاء الجميع بما يتعارض مع الأهداف
- عدم التمييز بين عمليات التغيير و برامج التطوير الأخرى.
- إطالة فترة تطبيق عمليات التغيير.
- التراجع عن خطط عمليات التغيير بسبب معارضة العاملين .
- عدم تخصيص الموارد الكافية لتطبيق عمليات التغيير.
- دفن أهداف عمليات التغيير وسط جداول أعمال.

¹ محمد عبد الوهاب-المادة هندسة الإدارة،مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول استراتيجيات التغيير و تطوير منظمات الاعمال العربية ،ج.م العربية 1998.

خاتمة الفصل الثاني:

إن الهدف الأساسي من هذا الفصل التعرف على فعاليات وواقع تطبيق وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومراحلها في ظل الثقافة التنظيمية السائدة والأدوات التي يمكن استخدامها لتطبيق هذا الأسلوب. ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمية وذلك من خلال معرفة رؤية الرسالة التي تضعها المؤسسة لتحديد إستراتيجيتها المستقبلية. وكما يتوقف تطبيق مصطلح إدارة الجودة الشاملة الذي ينتج عنه تغير جذري في الثقافة التنظيمية الذي يتطلب التحسين المستمر. وهذا التغير الثقافي يتوقف عند عوائق وصعوبات توصله إلى حد الفشل الذي يفرضه أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

مقدمة الفصل الثالث:

سعى بنك الجزائر الخارجي كباقي المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة و جعلها من الأهداف الأساسية لها و ذلك لتأكده إن حالة الاحتكار في السوق لا تدوم , فالمنافسة العالمية الشديدة تفرض على المؤسسة التحضير للمستقبل من اجل المنافسة مع المؤسسات الأخرى و أصبح العميل هو النواة المهمة في السوق و لبد من إرضاءه لضمان البقاء و الاستمرار , فتوجه بنك الجزائر الخارجي إلى إدارة الجودة الشاملة كوسيلة فعالة تمكنها من إحداث تغييرات في أساليب عملها و عملت على تطبيقها في الكثير من الوحدات

و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل:

المبحث الأول: نظرة عامة عن بنك الجزائر الخارجي BEA

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في بنك الجزائر الخارجي

المبحث الأول : نظرة عامة على بنك الجزائر الخارجي (BEA)

من أكثر البنوك التجارية الجزائرية شهرة في العالم نجد بنك الجزائر الخارجي الذي يعتبر الرائد من حيث التعاملات مع الخارج خاصة في ميدان الضمانات البنكية و لذلك أوكلت له الدولة كل الصلاحيات للقيام بمهامه على أحسن وجه , فهو يعتبر بنك من الدرجة الأولى و ذو سمعة عالمية كبيرة .

المطلب الأول: تقديم بنك الجزائر الخارجي.

أولاً: لمحة عن بنك الجزائر الخارجي

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من بين البنوك الستة التجارية المتواجدة في الجزائر و هي : البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري ، بنك الجزائر الخارجي ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، بنك التنمية المحلية ،صندوق التوفير و الاحتياط ،و كانت بداية هذه البنوك تركز نظريا على نوع من التخصص فتخصص بنك الجزائر الخارجي في تمويل التجارة الخارجية .

و مع إنشاء بنك الجزائر الخارجي تم إرسال أول هيكل تنظيمي و ضم :

- دائرة الشؤون الإدارية
- هيكل الموارد الهيدروكربونية
- دائرة الشؤون الخارجية
- دائرة دراسات الاستغلال

تحصل بنك الجزائر الخارجي على هيكله النهائي في 01 جوان 1968 ، و تأسيسه يمثل المرحلة الأخيرة من إجراءات التأميم البنكي ،حيث يسير من طرف رئيس و مدير عام مساعد و ثلاث مستشارين،و هم مكلفون بالتسيير و تطبيق السياسة الخاصة بالبنك و تمثيله اتجاه الغير ،و منذ 1970 ،كان بنك الجزائر الخارجي محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية (سوناطراك ،شركة النقل البحري ،شركات البناء).

حافظ البنك على نفس الهيكل التنظيمي إلى غاية 1980، بعدها راسي شكل ثاني من التنظيم الهيكلي أكثر توافقا مع تقديم عمليات البنك، و تم استحداث عدة مديريات تحت سلطة مستشار مديرية البنك، يضم الهيكل التنظيمي من مديريتان عامتان مساعدتان و 9 مديريات مركزية عملياتي .

في سنة 1988 تم استحداث تنظيم جديد تحت سلطة المدير الذي أعاد تنظيم وحدات الشؤون الخارجية، و أصبح بنك الجزائر الخارجي من بين ابرز المؤسسات البنكية الأولى المنفصلة ذاتيا، و ذلك بموجب أحكام القانون 89/61 الصادر في 12 جانفي 1988 و حضي برأس مال اجتماعي قدر ب 24,5 مليون دينار جزائري . فيما يخص العدد الإجمالي لموظفي بنك الجزائر الخارجي (مقر و وحدات) بلغ 4378 شخص سنة 2005 بين مديرين و مشرفين ، أعوان تحكم ، أعوان التنفيذ ، موزعين على مستوى الشبكة من 82 وكالة ضمن 10 وحدات موزعين عبر أنحاء العالم (التجمعات السكنية الكبرى و المناطق الصناعية و مناطق إنتاج المحروقات)، و تضم 23 من شركات تابعة و مساهمة منها 16 بالخارج و 7 وطنية . إن بنك الجزائر الخارجي له علاقة بشبكة من 1450 مراسل بنكي موزعين عبر 41 بلد ، و يسير بنك الجزائر الخارجي أكثر من 35% من التجارة المحلية . إلى غاية استقلالية المؤسسات العمومية سنة 1988 كان بنك الجزائر من بين أهم بنوك الدولة معناه و كما اشرنا إليه أن كان دوره الرئيسي هو الوساطة بين المؤسسات و خزينة الدولة ، أخرى نشاطاتها اختتمت في ظروف ملائمة للبنك ، ميزانية ديسمبر قدرت ب 78489 مليار دج بالمقارنة بنشاط 1993 . نستطيع القول استنادا على ميزانية نشاط بنك الجزائر الخارجي ، انه لم ينقطع عن بذل جهود مختلفة الأشكال اتجاه زبائنه من القطاع العام و الخاص ، داخليا أو خارجيا لتوفير خدمات تتوافق و الوضعية الاقتصادية الجديدة ، كما يستعمل بنك الجزائر الخارجي وسائل اتصال و المعالجة المعقدة كالأنترنت و الإعلام الآلي و كذا سويفت (SWIFT)

ثانيا: نشأة و تطور بنك الجزائر الخارجي

تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي في 101 أكتوبر 1967 طبقا للمرسوم رقم 67-204 في شكل شركة جزائرية حدد رأسماله مبدئيا ب 20 مليون دينار جزائري ، مقره الجزائر العاصمة ، بإمكانه إقامة وكالات و فروع ، بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن ، و تصنيفها لا يكون إلا بموجب نص تشريعي ، و قد تم إنشائه على أنقاض المؤسسات البنكية التالية

- القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967(le crédit lyonnais)
- الشركة العامة في 31 ديسمبر 1967(société général)
- البنك الشمالي للتسليف 30 نوفمبر 1968 (crédit du nord)
- البنك الصناعي للجزائر و بنك البحر الأبيض المتوسط في 31 ماي 1968 (banque industrielle d'Algérie et de la méditerrané)
- بنك باركليز الفرنسي في سنة 1968

وفي سنة 1989 تم الاعتماد على هيكل تنظيمي جديد و هو تنظيم يضم 3 مديريات عامة مساعدة عملياتي لكل عدد معين من الوحدات لمركزية و بعد 21 سنة خبرة و بفضل تطبيق القانون رقم 01-88 في 21 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات ،قام بنك الجزائر الخارجي بتغيير شكله و أصبح يوم 5 فيفري 1989 مؤسسة بالأسهم رأس ماله قفز من 1مليار دج إلى 24.5 مليار دج مع المحافظة بشكل عام على هدفه الأساسي المسطر بموجب المرسوم المؤرخ في 1 أكتوبر 1967 كما تم استحداث هيكل تنظيمي آخر سنة 1996 من طرف المدير الجهوي بمقتضى مذكرة المدير العام رقم 1 الصادر في 02 جانفي 1996 . حاليا للبنك فرعين في الخارج :

-البنك الدولي العربي (باريس)

-البنك العربي للاستثمار و التجارة الدولية (ابوظبي)

يتم توزيع الرأس المال الاجتماعي على 4صناديق مساهمة حسب النسب التالية :

- صندوق مساهمة «كيمياء، بترو كيمياء، صيدلة "10%»

وتشير بعض المعطيات حول نشاط بنك الجزائر الخارجي إلى :¹

- تطور أعباء الاستغلال و مخصصات الامتلاك ب 10%، حيث تجاوزت مليار دينار

¹ Voir : www.bea.dz/resultas financiers ,extrait le 14 /05/2008.

www.bea.dz/rapoort bea 2005 , extrait le 03/06/2008.

- أصبح معامل الاستغلال يمثل نسبة 12% مقابلة 20% سنة 2004
- نمو الناتج البنكي الصافي بنسبة 82% بين سنتي 2004 و 2005
- فائق إجمالي الميزانية نسبة 09%
- نمو المنتج البنكي ب 40%
- بلغ الهامش البنكي ارتفاع بنسبة 86%
- تحسن الإرباح بنسبة 51%

من بين العوامل التي ساعدت على بلوغ هذه النتائج، هناك عوامل داخلية تتمثل في المجهود الجماعي العام للبنك بالنظر للتقدم و التحديث و الانجازات المحققة، أما من بين العوامل الخارجية هو إطلاق برنامج النمو من طرف السلطات العمومية .

المطلب الثاني: وظائف و نشاطات بنك الجزائر الخارجي

أولا : وظائف بنك الجزائر الخارجي

هو البنك التجاري الذي تتمثل أهميته في جمع رأس المال القصير و المتوسط و الطويل الأجل و منح القروض و جذب عروض الزبائن و خدمة طلباتهم، بنك الجزائر الخارجي يمكنه القيام بما يلي:

- تسهيل وتطوير العلاقات بين الجزائر و الدول الأخرى
- ترخيص جميع أشكال الإقراض، قروض أو تسبيقات مع أو بدون ضمان
- تمويل جميع أشكال التجارة الخارجية
- بالإضافة إلى تمويلاتها الخاصة فإنها تتدخل بضمائها و ضمان الوفاء أو حتى باتفاقات القرض مع مراسلين أجنب لترقية الصفقات التجارية مع الدول أخرى
- المشاركة في كل نظام أو مؤسسة تامين القروض و يمكن لها أن تكلف بالتسيير أو المراقبة مع الخارج
- يعالج جميع عمليات الصرف عاجلة أو الآجلة المبرمة، المستعارة المقرضة، رهن الحيازة، ربح فروق الأسعار بين العملات الأجنبية .

- يمكنها تنفيذ كل العمليات التجارية الداخلية و الخارجية التي تلائم موضوعها و ذلك في إطار القوانين السارية المفعول
- يمكنها إعادة تسيير المخازن العمومية ،القيام بالشراء أو القيام بالعمليات العقارية أو غير العقارية المتصلة بنشاط الشركة ،اتخاذ إجراءات اجتماعية لصالح مستفاديهـا.
- يقدم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن.

ثانيا: نشاطات و مهام البنك

مهمته الأساسية هي تسهيل التنمية في إطار التخطيط الوطني و العلاقات المالية و الاقتصادية لجزائر مع البلدان الأخرى ، وفي هذا الإطار منح له ثقة في معظم العمليات البنكية لأكبر الشركات الصناعية مع الخارج (ذات النشاطات و الحجم الكبير)

❖ التسهيلات البنكية : يمنح البنك المتعاملين معه التسهيلات البنكية التي تشمل ما يلي :

- قروض قصيرة الأجل لمدة لا تتجاوز السنة أو السنتين لتمويل رأس مال العامل
- قروض متوسطة الأجل لمدة لا تتجاوز خمس سنوات و قروض طويلة الأجل لمدة لا تتجاوز عشر سنوات بغايات إحداث نشاطات جديدة أو توسيع النشاطات القائمة
- يمنح البنك الحسابات الجارية المدينة للمتعاملين معه لتأمين احتياجاتهم الضرورية من الأموال النقدية

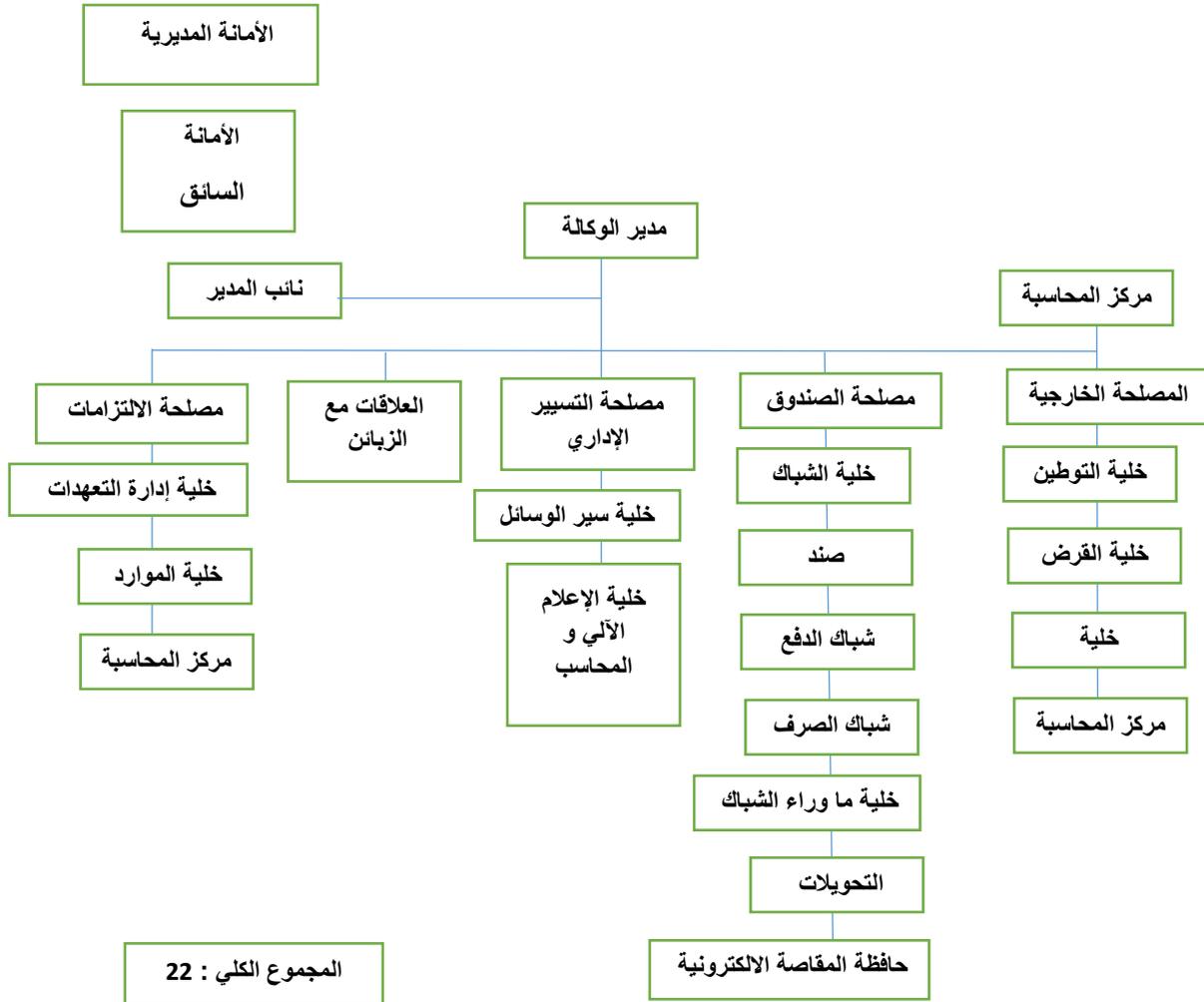
- خصم السندات التجارية
- إقراض لقاء وثائق الشحن للتصدير ،حيث يمنح البنك هذه السلف بالاستناد الى حاجة المتعامل ووضعه المالي و سمعته الأدبية
- إصدار الكفالات و المقبولات

❖ الخدمات البنكية: يقدم البنك الخدمات البنكية للمتعاملين و المراسلين كما يلي :

- قبول الودائع و فتح الحسابات الجارية الدائنة و تكون الودائع تحت الطلب أو ودائع الأجل او ودائع التوفير

- إصدار الشيكات و إجراء الحوالات و تصديق الشيكات المسحوبة على البنك حيث يقوم البنك ببناء على طلب خطي من الزبون بإصدار الشيكات و إجراء جميع الحوالات البرقية و الهاتفية و العادية و تصديق الشيكات المسحوبة على البنك و تقييد القيمة المعادلة لهذه الحوالات و الشيكات مع العمولات المترتبة عليها و المقررة أصولا و النفقات الأخرى على الحساب و في و حدود المؤونة الموجودة فيه أو لقاء دفع المبلغ نقدا حسب الحال .
- يقوم البنك بتحصيل السندات و السحوبات و الشيكات المحررة بالدينار الجزائري التي تقدم إليه وفقا للشروط التي يحددها مجلس الإدارة و بعد تظهيرها الأمر البنك
- يقدم البنك للمتعاملين معه و مراسليه بناء على طلبهم المشورة و المعلومات وفق التعليمات الخاصة بذلك ولا يتحمل اية مسؤولية من جراء تقديم هذه المنشورات و المعلومات .

الشكل رقم (ش.3.2) : يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الجزائر الخارجي.



المجموع الكلي : 22

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك الجزائر الخارجي

- ✓ سنة 1967 تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي بموجب مرسوم 204/67 على شكل شركة وطنية.
- ✓ في سنة 1970 قام بنك الجزائر الخارجي بجمع كل العمليات البنكية لأكبر للمؤسسات الصناعية الوطنية مع الخارج .
- ✓ سنة 1980 تم إنشاء العديد من الإدارات تحت سلطة مجلس إدارة البنك.
- ✓ سنة 1989 هي سنة تخصص البنوك: بنك الجزائر الخارجي أصبح أكبر مؤسسة صناعية في البلاد.
- ✓ سنة 1989 تم تحويل القانون الأساسي للبنك إلى مؤسسة أسهم مع الاحتفاظ بنفس الموضوع المثبت في الأمر يوم 01 أكتوبر 1967.
- ✓ سنة 2006، نفذ البنك عملية إعادة هيكلة كبيرة لوظائفه الرئيسية و بدأ مرحلة جديدة من التحديث و التي تؤثر على كل من الهياكل المركزية و شبكته بالكامل . تحديث عام 2007 لنظام معلومات البنك لتمكين النشاط الخاضع للرقابة و الأمن .
- ✓ سنة 2008 ، وصلت مساعدات البنك في تمويل المشاريع البنوية الكبرى و بلغ حجم التداول الإجمالي لتمويل 100 مليار دينار سنويا. مع قوتها المالية و الأداء ، و ارتفع البنك في صدارة المصارف المغاربية و 6 في المرتبة 200 أولا أفضل البنوك الإفريقية بإجمالي أصول بلغ 31 مليار دولار (التي حققتها مجلة الشباب إفريقيا و اتحاد المصارف مجلة المغرب العربي)
- ✓ سنة 2009 نشر البنك لقطاع الشركات الصغيرة و المتوسطة
- ✓ الصناعات الصغيرة و المتوسطة و إبرام العديد من اتفاقيات مع قادة العالم لإطلاق تأجير المنتجات و رأس المال الاستثماري و التامين المصرفي
- ✓ ملحقات الشبكة سنة 2011 و تجديد الهياكل القديمة من وجهة نظر التحديث الكامل و التحسين المستمر لجودة الخدمة من مبيعاتنا يشير بنك الجزائر الخارجي العلامة التجارية في عام 2011 مع افتتاح أول وكالة في خدمة مجانية لنطاق وطني و زيادة رأس مالها إلى 76 مليار دينار، بعد عام من

رأس مال البنك من ذوي الخبرة زيادة أخرى وصلت إلى 100 مليار دينار و هذه الزيادة تسمح لبنك الجزائر الخارجي ان يرتفع إلى المستوى الذي يسمح بالعمل و التنسيق مع البنوك الإقليمية و الدولية الرئيسية .

سنة 2012، وسيتم تجهيز شبكة البنك سوف تصل إلى 127 وكالة سيتم تزويدها بإمكانيات بشرية مؤهلة و قادرة على مواجهة تحديات المنافسة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

تكمن أهمية الإطار المنهجي للدراسة في تحقيق الترابط بين الجزء النظري والجزء الميداني، لذلك سوف نحاول من خلال هذا الجزء عرض مفصل لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال ضبط متغيرات الدراسة وتعريفها، وكذا استعراض أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة للتحليل.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

• منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

• حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية أخذا بعين الاعتبار حدودها المتمثلة فيما يلي:

- الحدود الزمنية: تم هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ابتداء من 01 مارس إلى غاية 20 ماي
- الحدود المكانية: يهدف البحث إلى التعرف على إستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و قد اخترنا لتحقيق هذه الدراسة مؤسسة بنك الجزائر الخارجية لولاية عين تموشنت .
- الحدود البشرية : شملت دراستنا على مجموعة من العمال المتواجدين ببنك الجزائر الخارجية لولاية عين تموشنت .

• مجتمع الدراسة :

يقصد به الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن يكونوا أعضاء في عينة الدراسة.

و يمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة بنك الجزائر الخارجية لولاية عين تموشنت و البالغ عددهم 80 عامل .

• عينة الدراسة :

هي فئة جزئية من المجتمع حيث يكون الاستدلال صحيح لا بد من فهم العلاقة بين المجتمع و العينة ، و لا بد أن تكون العينة غير متحيزة ، أي عشوائية .
بناءً على ما سبق استهدفه عينة عشوائية قدرها 40 عامل من مجتمع الدراسة بنسبة و هذا بسبب تعذر احرائها على جميع أفراد مجتمع البحث إلا أنه تم استرجاع 31 استبانة صالحة للدراسة و 3 استبيانات فارغة و 5 غير كاملة و استبانة لم يتم استرجاعها و يمثل الجدول التالي عدد الاستمارات الموزعة و المسترجعة .

الجدول رقم (2.3) يمثل الإحصاءات الخاصة بالاستبانة .

النسب المئوية	التوزيع التكراري	الاستبانة
77.5%	31	الاستبانات الصالحة للدراسة
2.5%	1	الاستبانات غير المسترجعة
20%	8	الاستبانات الغير الصالحة
100%	40	الاستبانات الكلية

• متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المتغير التابع : إستراتيجية المؤسسة .

• أداة البحث :

بحكم طبيعة وخصوصية موضوع البحث المتعلق استراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة استوجب علينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات الإحصائية وتفسير العلاقات بين مختلف المتغيرات باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) Statistical package for social Sciences version 21

الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها، قمنا باستخدامه للكشف عن مستوى مساهمة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية،

فقد تم الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** كانت دراسة استطلاعية لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي للحصول على بعض البيانات والوثائق الوطنية حول القطاع، بالإضافة إلى ذلك تم الحصول على بعض البيانات عن المديرية لتقدمها، إلى جانب مختلف الأقسام التي ينتمي إليها.
- **المرحلة الثانية:** هي دراسة ميدانية لجمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبيان على مختلف المصالح لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

● أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تفرغ البيانات ومعلومات الاستبيان وتحليل نتائجها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة:

- **التكرارات والنسب المئوية:** وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.

المتوسطات الحسابية: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة.

- **الانحراف المعياري:** من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارة متغيرات الدراسة.

- **معامل الفا كرونباخ (alpha Cronbach)** لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient):** يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين وقياس درجة الارتباط بينهما، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance): للكشف عن مدى وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين مجالات الدراسة. تحليل الانحدار البسيط : لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA: تستخدم لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية.

• تصميم أداة الدراسة:

بغرض اكمال ما تم التطرق اليه في الجانب النظري، والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العلمية والحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، تم الاستعانة بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات، وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة.

قد تم إعداد الاستبانة من جزئين كما يلي:

□ الجزء الأول: يحتوي معلومات عن خصائص العينة من خلال عواملها الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي)

□ الجزء الثاني: يشمل محوري ن كالاتي:

*المحور الأول: المتمثل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويحتوي على 13 عبارة لقياس المتغير المستقل: *المحور الثاني: المتمثل في استراتيجية المؤسسة و يحتوي على 13 عبارة لقياس المتغير التابع

قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (likert scal) والذي يتكون من خمس درجات تتراوحها بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات التي تقيس اتجاهات وأراء المستقصي كمايلي:

الجدول(3.3): مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

1	2	3	4	5	الوزن المرجح
---	---	---	---	---	--------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي.

لتحديد الفئة التي يضاف ضمنها الوسط الحسابي وفقا لمقياس لكارث الخماسي، اعتمدنا على المعطيات الحسابية التالية:

المدى: $5-1=4$ ، فقيمة المدى على الفئات نجد $0.8=4/5$ نضيف طول للحد الأدنى للقياس، فتكون الفئة الأولى $1-97.1$ وهكذا نضيف طول الفئة في كل مرة الى الحد الأدنى فيكون توزيع قيم الوسط الحسابي حسب مقياس لكارث الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (4.3) : درجات توزيع قيم الوسط الحسابي

5-4.20	.419-3.40	3.39-.260	.259-.180	.179-1	الفئة
5	4	3	2	1	الدرجة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	درجة الموافقة

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان)

لمعرفة صدق أداة الدراسة عرضنا الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته وتصحيحه والتأكد من شمولية عباراته وإمكانية تحقيق الهدف الذي يرمي اليه، كما تم عرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من أربع أساتذة من أعضاء هيئة التدريس، كما طلبنا منهم ابداء الرأي حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي اليه، واستنادا الى الملاحظات والتوجيهات التي ابداهها المحكمون أجرينا التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف أخرى وإضافة عبارات جديدة.

الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

يقصد بالصدق البنائي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معاملات الارتباط بيرسون

(Pearson)

صدق الاتساق الداخلي :

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط " بيرسون" للمقياس و بين كل محاوره ، و هذا ما يؤكد الأغا ، محمود " على أنه قوة الارتباط بين درجات كل مستوى من مستويات الاهداف و درجة الاختبار الكلية و كذلك درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاختبار بمستوى الاهداف الكلي الذي ينتمي إليه

الجدول رقم (5.3) : صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور استراتيجية المؤسسة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات	0.511**	0.003
2	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف	0.647**	0.000
3	تملك المؤسسة رسالة	0.715**	0.000
4	يشارك كل قسم في المؤسسة في إعداد أهداف المؤسسة القصيرة الأجل (أقل من سنة)	0.528**	0.000
5	تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة	0.681**	0.000
6	تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بشكل مستمر	0.436*	0.014
7	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تطبيق الاستراتيجية	0.795**	0.000
8	تتم المؤسسة بالبحث والتطوير من أجل التحسين في خدماتها	0.694**	0.000
9	يؤثر المدير بطريقته على تحقق الاهداف و خططه الاستراتيجية	0.576**	0.000
10	يتم صياغة استراتيجية للوحدات التابعة للمؤسسة	0.549**	0.001
11	تطور المؤسسة في هيكلها التنظيمي باستمرار لتسهيل العمليات الخدمية	0.609**	0.000
12	يتم صياغة استراتيجية على مستوى كل وظيفة (وظيفة المالية،وظيفة الموارد البشرية....)	0.699**	0.000
13	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات	0.428*	0.016

يوضح الجدول رقم (5.3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات هذا المحور و المتعلق بمتغير استراتيجية المؤسسة ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 حيث بلغت بالنسبة للعلاقة مع المحور الخاص بالسؤال أقل قيمة (0.428) و أعلى قيمة (0.795) ومنه يعتبر المحور صادقا.

الجدول رقم (6.3) : صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تلتزم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.779**	0.000
2	توفر الإدارة العليا المواد اللازمة لتدريب العاملين على أساليب الجودة الشاملة	0.850**	0.000
3	حرص الإدارة العليا جاهدة لأن تكون خدمات المؤسسة ذات جودة عالية	0.851**	0.000
4	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة	0.631**	0.000
5	تدعم الإدارة العليا جهود نشر ثقافة الجودة بين العاملين وأقسام المؤسسة	0.743**	0.000
6	تهتم الإدارة العليا بالتركيز على رضا الزبائن	0.660**	0.000
7	تستخدم المؤسسة التكنولوجية لتحسين جودة خدماتها	0.631**	0.000
8	يتاح للعاملين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض الجودة	0.489*	0.005
9	تجري المؤسسة لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة الامور المتعلقة بتحسين الجودة	0.495**	0.000
10	تشمل ادارة الجودة الشاملة جميع الاقسام و الادارات ,الوحدات , و المستويات التنظيمية	0.427*	0.017
11	تعتبر المؤسسة التحسن المستمر في العمل جزء من متطلبات الجودة	0.758**	0.000
12	ترتكز جميع الوظائف في المؤسسة على تحسين الجودة المستمرة من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية	0.741**	0.000
13	تهتم الجودة الشاملة بحماية جودة جميع الوظائف و العمليات و	0.752**	0.000

الانشطة	
---------	--

يوضح الجدول رقم (6.3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات هذا المحور و المتعلق بمتغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 حيث بلغت بالنسبة للعلاقة مع المحور الخاص بالسؤال أقل قيمة (0.427) و أعلى قيمة (0.851) ومنه يعتبر المحور صادقا لما وضع للاستبيان .

الصدق البنائي

جدول رقم (7.3) يبين الصدق البنائي للاستبيان

المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.754**	0.083
استراتيجية المؤسسة	0.862**	0.027

نلاحظ من الجدول رقم (7.3) أن قيمة معامل معامل الارتباط تراوحت قيمته ما بين (-0.754- 0.862) مما يدل على تمتع كل المحاور بدرجة عالية من الصدق البنائي و هذا ما يؤكد على ارتفاع معامل الصدق البنائي الكلي للمقياس و هذا ما يطمئن الطالبة على تطبيقه على عينة البحث .

ثبات الاستبيان :

أ - ألفا كرو نباخ :

جدول رقم (8.3) يبين معامل الثبات الكلي (ألفا كرو نباخ) لمحاور الاستبيان و الاستبيان ككل:

المحاور	Cronbach Alpha
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.792**
استراتيجية المؤسسة	0.826**
الاستبانة ككل	0.938**

نلاحظ من الجدول رقم (8.3) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ تراوحت قيمته ما بين (0.792 - 0.826) مما يدل على تمتع كل المحاور بدرجة عالية من الثبات و هذا ما يؤكد على ارتفاع معامل الثبات الكلي للمقياس ، حيث بلغ (0.938) ، و هذا ما يطمئن الطالبة على تطبيقه على عينة البحث .

• موضوعية الاختبار :

يقصد بالموضوعية التحرر من التحيز أو التعصب و عدم إدخال العوامل الشخصية فيما يصدر الباحث من أحكام (عيسوي ، 2003ص332) كما يقصدها موضوع التعليمات الخاصة بتطبيق الاختبار و حسب الدرجات و النتائج الخاصة . و في هذه السياق قام الباحث بالاعتماد على الأسس التالية من أجل السير الحسن للتجربة :

- مدى وضوح الفقرات الخاصة بالاستبيان بعيدا ن الصعوبة و الغموض .
- لغة التعامل في إطار عرض و توجيه المختبرين فقد تميزت بالبساطة و الوضوح و غير قابلة للتأويل .
- محتوى الاستبيان جذاب و قصير بحيث لا يأخذ وقت طويل في الإجابة .
- ترتيب الأسئلة بشكل متسلسل .
- مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بمضمون الاستبيان.

المطلب الثاني : عرض و تحليل البيانات .

• عرض النتائج و التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بعينة الدراسة :

سنتطرق في هذا الجزء لتحليل بيانات الدراسة و خصائص العينة و استعراض ابرز نتائج الاستبانة التي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها .

عرض و تحليل بيانات المتغيرات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة .

سنتعرض فيما يلي لتحليل عينة الدراسة من خلال الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية

• الجنس :

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس و فق ما يوضحه الجدول

الجدول رقم (9.3) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	%71
أنثى	9	%29
المجموع	31	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

يتضح من خلال الجدول رقم (9.3) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الإناث 9 أي ما نسبته %29 من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور 22 أي ما نسبته %71 من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وذلك راجع الى طبيعة العمل بمؤسسة بنك الجزائر الخارجي لولاية عين تموشنت ، حيث يغلب الطابع العملي وكذا الطابع التقني .

• العمر :

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث العمر و فق ما يوضحه الجدول رقم (10.3) :

الجدول رقم (10.3) خصائص عينة الدراسة من حيث العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل أو يساوي 29 سنة	3	9.7%
من 30 إلى أقل من 39 سنة	12	38.7%
من 40 سنة إلى 49 سنة	9	29%
أكثر أو يساوي 50 سنة	7	7%
المجموع	31	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

يتبين من خلال الجدول رقم (10.3) أن نسبة 9.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل أو تساوي من 29 سنة، نسبة 38.7% تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 39 سنة من عينة الدراسة، و نسبة 29% تتراوح أعمارهم بين 40 سنة إلى 49 سنة ، بينما نسبة 7% تتراوح أعمارهم أكثر أو تساوي 50 سنة . و نلاحظ أنه ارتفاع نسبة توظيف الشباب و هذا راجع إلى إلى تقاعد الكثيرين مما اضطر بالمؤسسة اللجوء إلى الفئة الشبانية لتعويض النقص ، و عليه فمؤسسة بنك الجزائر الخارجي تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب .

• المؤهل العلمي :

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي و فق ما يوضحه

الجدول رقم (11.3) :

الجدول رقم (11.3) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي .

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريا	4	12.9%
ماجستير	7	22.6%
دكتوراه	4	12.9%
شهادات أخرى	16	51.6%
المجموع	31	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (11.3) أن نسبة 12.9% من عينة الدراسة مستواهم الدراسي بكالوريا ، و نسبة 22.6% من عينة الدراسة مستواهم الدراسي ماجستير، فيما نسبة 12.9% شهادتهم دكتوراه فيما نجد ما نسبته 51.6% متحصلين على شهادات أخرى و نرجح أن مؤسسة بنك الجزائر الخارجي معظم عمالها و بنسبة كبيرة إطارات متحصلين على شهادات من مختلف الأقسام و هي تعتمد في تسييرها على الكفاءات،لذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

• الخبرة المهنية:

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية وفق ما يوضحه.

الجدول رقم (12.3) : توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية .

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	25.8%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	8	25.8%
أكثر من 10 سنوات	15	48.4%
المجموع	31	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

تلاحظ من خلال الجدول رقم (12.3) أن ما نسبته 25.8% خبرتهم أقل من 5 سنوات ، و نسبة 25.8% تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، و نجد أن نسبة 48.4% خبرتهم أكثر من 10 سنوات . وهذا ما يبين أن أغلب أفراد العينة ذوي خبرة ومعارف تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة ما يحسن مردود المؤسسة

• عرض النتائج والتحليل الوصفي لبيانات المحور الأول :

من خلال هذا الجزء سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير الأول تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الجدول رقم (13.3) : الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	التكرار و النسبة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	ت	3	19	8	1	0	0.669	5	مرتفعة
	%	9.7	61.3	25.8	3.2	0			
02	ت	5	20	5	1	0	0.680	1	مرتفعة
	%	16.1	64.1	16.1	3.2	0			
03	ت	5	17	7	2	0	0.792	4	مرتفعة
	%	16.1	54.8	22.6	6.5	0			
04	ت	5	20	5	1	0	0.680	1	مرتفعة
	%	16.1	64.5	16.1	3.2	0			
05	ت	6	18	5	1	1	0.885	3	مرتفعة
	%	19.4	58.1	16.1	3.2	3.2			
06	ت	7	17	5	1	1	0.908	2	مرتفعة
	%	22.6	54.8	16.1	3.2	3.2			
07	ت	8	16	5	1	1	0.929	1	مرتفعة
	%	25.8	51.6	16.1	3.2	3.2			
08	ت	3	19	7	1	1	0.824	6	مرتفعة
	%	9.7	61.3	22.6	3.2	3.2			
09	ت	3	13	11	3	1	0.925	8	مرتفعة
	%	9.7	41.9	35.5	9.7	3.2			
10	ت	3	17	9	1	1	0.839	7	مرتفعة
	%	9.7	54.8	29	3.2	3.2			

مرتفعة	3	0.846	3.87	0	3	4	18	6	ت	11
				0	9.7	12.9	58.1	19.4	%	
مرتفعة	2	0.746	3.90	0	1	7	17	6	ت	12
				0	3.2	22.6	54.8	19.4	%	
مرتفعة	5	0.884	3.77	1	2	4	20	4	ت	13
				3.2	6.5	12.9	64.5	12.9	%	
مرتفعة	/	0.640	3.80	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال الجدول (13.3) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لمحور تطبيق ادارة الجودة الشاملة قد بلغ 3.80 بانحراف معياري قدره 0.640 ، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية العبارات هذا المؤشر بين 3.40 و 4.19، والتي تشير الى الخيار موافق في محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

يمكن من خلال الجدول رقم ترتيب عبارات محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترتيبا تنازليا من أعلى درجة في الأهمية النسبية إلى أقل درجة كما يلي:

تأتي في المرتبة الأولى العبارات و التي كان مضمونها

العبارة (2) " توفر الإدارة العليا المواد اللازمة لتدريب العاملين على أساليب الجودة الشاملة"

العبارة (4) " تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة "

العبارة (7) " تستخدم المؤسسة التكنولوجية لتحسين جودة خدماتها "

و هذه العبارات كانت صاحبة أعلى وسط حسابي بلغ (3.94) مما يعكس أن المؤسسة توفر المواد

اللازمة لتدريب العاملين على أساليب الجودة الشاملة و تدعم جميع المبادرات لتحسين الجودة و كذا

تستخدم التكنولوجية لتحسين جودة خدماتها ، تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وبلغ

الانحراف المعياري (0.680) وبدرجة تقديرية مرتفعة، مما يعني تجانس متوسط المؤسسة في إجابات

أفراد العينة على هذه العبارة.

تأتي العبارة رقم 6 و 12 في المرتبة الثانية والتي مضمونها

العبارة رقم (6) "تتم الإدارة العليا بالتركيز على رضا الزبائن "

العبارة رقم (12) "ترتكز جميع الوظائف في المؤسسة على تحسين الجودة المستمرة من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية " وهذا بمتوسط حسابي (3.90) مما يعكس أن المؤسسة تهتم بالتركيز على رضا الزبائن و ارتكاز جميع الوظائف على تحسين الجودة المستمرة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، كما تشير إلى أن إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارتين تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.746) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة.

تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم 5 والتي مضمونها " تدعم الإدارة العليا جهود نشر ثقافة الجودة بين العاملين وأقسام المؤسسة " وهذا بمتوسط حسابي (3.87) مما يعكس أن المؤسسة تدعم جهود نشر ثقافة الجودة بين العاملين وأقسام المؤسسة ، تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.846) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) والتي مضمونها " حرص الإدارة العليا جاهدة لأن تكون خدمات المؤسسة ذات جودة عالية " وهذا بمتوسط حسابي (3.81) مما يعكس أن المؤسسة حريصة على تكون خدماتها ذات جودة عالية و في متناول زبائنها و توفير كل الشروط لهم ، تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.792) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة .

تأتي في المرتبة الخامسة العبارات رقم (1 و 13) والتي مضمونها

العبارة (1) " تلتزم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"

العبارة (13) " تهتم الجودة الشاملة بحماية جودة جميع الوظائف و العمليات و الانشطة " وهذا بمتوسط حسابي (3.77) مما يعكس أن المؤسسة تلتزم في تطبيق الجودة الشاملة و تهتم بحماية جودة جميع الوظائف و العمليات و الانشطة ، تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.884) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة .

تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (8) والتي مضمونها " يتيح للعاملين فرصة مناقشة و توضيح أسباب انخفاض الجودة " وهذا بمتوسط حسابي (3.71) مما يعكس أن المؤسسة تتيح للعاملين فرصة مناقشة

و توضيح اسباب انخفاض الجودة و إعطاء رأيهم الشخصي لإيجاد حلول منطقية لسد الخلل ، و تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.824) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة .

تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (10) والتي مضمونها " تشمل ادارة الجودة الشاملة جميع الاقسام و الادارات ,الوحدات ,و المستويات التنظيمية " وهذا بمتوسط حسابي (3.65) مما يعكس أنه تشمل ادارة الجودة الشاملة جميع الاقسام و الادارات ,الوحدات ,و المستويات التنظيمية ، و تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.839) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة .

تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (9) والتي مضمونها " تجري المؤسسة لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة الامور المتعلقة بتحسين الجودة" وهذا بمتوسط حسابي (3.45) مما يعكس أنه المؤسسة تقوم بإجراء لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة الامور المتعلقة بتحسين الجودة و التغذية الراجعة لإعطاء حلول لعراقيل ما و نظرة تنبئية لاستراتيجيات لتطوير الجودة ، و تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.925) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة .

عرض و تحليل بيانات المحور الثاني لنتائج عينة الدراسة :

من خلال هذا الجزء سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير الثاني استراتيجية المؤسسة .

الجدول رقم (14.3) : الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات محور استراتيجية المؤسسة

رقم العبارة	التكرار و النسبة	درجة الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
14	ت	9	19	2	1	0	4.16	0.688	1	مرتفعة
	%	29	61.3	6.5	3.2	0				
15	ت	4	23	3	1	0	3.97	0.605	4	مرتفعة
	%	12.9	74.2	9.7	3.2	0				
16	ت	8	18	4	1	0	4.06	0.727	2	مرتفعة
	%	25.8	58.1	12.9	3.2	0				
17	ت	2	10	16	3	0	3.35	0.755	10	متوسطة
	%	6.5	32.3	51.6	9.7	0				
18	ت	4	23	3	1	0	3.97	0.605	4	مرتفعة
	%	12.9	74.2	9.7	3.2	0				
19	ت	9	15	6	1	0	4.03	0.795	3	مرتفعة
	%	29	48.4	19.4	3.2	0				
20	ت	6	16	6	3	0	3.81	0.873	6	مرتفعة
	%	19.4	51.6	19.4	9.7	0				
21	ت	5	21	3	2	0	3.94	0.727	5	مرتفعة
	%	16.1	67.7	9.7	6.5	0				
22	ت	2	16	11	2	0	3.58	0.720	9	مرتفعة
	%	6.5	51.6	35.5	6.5	0				
23	ت	2	20	5	4	0	3.65	0.798	8	مرتفعة
	%	6.5	64.5	16.1	12.9	0				

مرتفعة	7	0.669	3.77	0	1	8	19	3	ت	24
				0	3.2	25.8	61.3	9.7	%	
مرتفعة	7	0.762	3.77	0	3	4	21	3	ت	25
				0	9.7	12.9	67.7	9.7	%	
مرتفعة	5	0.512	3.94	0	0	5	23	3	ت	26
				0	0	16.1	74.2	9.7	%	
مرتفعة	/	0.501	3.846	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال الجدول (14.3) يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لمحور استراتيجية المؤسسة قد بلغ (3.846) بانحراف معياري قدره (0.501) ، وبدرجة تقدير مرتفعة على مقياس ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية العبارات هذا المؤشر بين 3.40 و 4.19، والتي تشير الى الخيار موافق في محور استراتيجية المؤسسة .

يمكن من خلال الجدول رقم ترتيب عبارات محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترتيبا تنازليا من أعلى درجة في الأهمية النسبية إلى أقل درجة كما يلي:

تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (14) و التي كان مضمونها " تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات"

و هذه العبارة كانت صاحبة أعلى وسط حسابي بلغ (4.16) مما يعكس أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي من شأنها أن تعرضها لمشاكل و كذا الفرص التي يمكنها اغتنامها لتطوير الاستراتيجية وبلغ الانحراف المعياري (0.688) وبدرجة تقديرية مرتفعة، مما يعني تجانس متوسط المؤسسة في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة.

تأتي العبارة رقم (16) في المرتبة الثانية والتي مضمونها " تملك المؤسسة رسالة " وهذا بمتوسط حسابي (4.06) مما يعكس أن المؤسسة تملك رسالة تهدف بشكل كبير إلى تحقيقها بشتى الطرق و بشتى الموافق ، كما تشير إلى أن إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.727) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة.

تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم 19 والتي مضمونها " تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بشكل مستمر " وهذا بمتوسط حسابي (4.03) مما يعكس أن المؤسسة تحاول بشكل كبير تحسين منتجاتها و بوتيرة مستمرة غير متقطعة و عدم تراجعها في مصداقيتها، تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.795) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة

تأتي في المرتبة الرابعة العبارات رقم (15 و 18) والتي مضمونها العبارة رقم (15) " تقوم الإدارة بتحليل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف " .

العبارة رقم (18) " تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة " وهذا بمتوسط حسابي (3.97) مما يعكس أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف و معوقات تطوير الجودة و استمراريتها و انتهاج الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئتها ، تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.605) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة .

تأتي في المرتبة الخامسة العبارات رقم (21 و 26) والتي مضمونها العبارة (21) " تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير من أجل التحسين في خدماتها " العبارة (26) " تساعد الثقافة المنظمة في النجاح تطبيق الاستراتيجية للمؤسسة " وهذا بمتوسط حسابي (3.94) مما يعكس أن اهتمام المؤسسة بالبحث والتطوير من أجل التحسين في خدماتها و تساعد الثقافة المنظمة في النجاح تطبيق الاستراتيجية للمؤسسة، تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.512) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة .

تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (20) والتي مضمونها " يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تطبيق الاستراتيجية " وهذا بمتوسط حسابي (3.81) مما يعكس أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يساعد في تطبيق الاستراتيجية ، و تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.873) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة .

تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (24) والتي مضمونها " تطور المؤسسة في هيكلها التنظيمي باستمرار لتسهيل العمليات الخدمانية " وهذا بمتوسط حسابي (3.77) مما يعكس أنه تطور المؤسسة في هيكلها التنظيمي باستمرار لتسهيل العمليات الخدمانية ، و تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.669) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة .

تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (23) والتي مضمونها " يتم صياغة استراتيجية للوحدات التابعة للمؤسسة " وهذا بمتوسط حسابي (3.65) مما يعكس أنه المؤسسة تقوم بصياغة استراتيجية للوحدات التابعة لها ، و تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.798) ، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة .

تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (22) والتي مضمونها " يؤثر المدير بطريقته على تحقق الاهداف وخطته الاستراتيجية " وهذا بمتوسط حسابي (3.58) مما يعكس أنه يوجد تأثير للمدير بطريقته وفلسفته في تحقيق الاهداف وخطته الاستراتيجية، و تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها وقد بلغ الانحراف المعياري (0.720)، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الإشكالية ونموذج فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على نظام الحزم الإحصائية الاجتماعية spss، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

• إذا كانت t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \geq 0.05$ نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 ؛

• إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \geq 0.05$ نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 ؛

وقد تم إجراء بعض الاختبارات قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات وذلك بهدف ضمان ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات

المستقلة من خلال استخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح له Tolérance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاتها عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وأن تكون قيمة السماح Tolérance أكبر من (0.05).

اختبار الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية الرئيسية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء إستراتيجية المؤسسة عند مؤسسة بنك الجزائر الخارجي لولاية عين تموشنت ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء

استراتيجية المؤسسة عند مؤسسة بنك الجزائر الخارجي لولاية عين تموشنت

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية

المؤسسة عند مؤسسة بنك الجزائر الخارجي لولاية عين تموشنت.

بعد التأكد من صلاحية نموذج الانحدار للإجابة على هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس ما إذا كان هناك أثر بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة عند مؤسسة بنك الجزائر الخارجي لولاية عين تموشنت

الجدول رقم (15.3): نتائج تضخم التباين و التباين المسموح.

اسم المتغير	المتغيرات	معامل التضخم (VIF)	قيمة السماح Tolérance
المتغير المستقل	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.951	0.426
المتغير التابع	استراتيجية المؤسسة	2.153	0.316

يتبين من الجدول رقم (15.3) عدم وجود تداخل خطي متعدد في المتغير المستقل و المتغير التابع وما يؤكد ذلك قيم معامل تضخم التباين (VIF) للمحاور التي تقل عن (3) حيث كانت قيمتها بين (2.153 - 2.951) ، كما أظهرت قيم اختبار التباين المسموح به Tolérance التي كانت بين (0.316 - 0.426) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعد مؤشرا على عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات ، ويعزى ذلك إلى سعي مؤسسة بنك الجزائر الخارجي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجيتها.

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع :

الانحدار الخطي البسيط هو دراسة أحد المتغيرين و يسمى المتغير المستقل ظن على المتغير الثاني و يسمى بالمتغير التابع، و من ثم عرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية من الدرجة الاولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل كما يلي :

الجدول رقم(16.3): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع :

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الجزء الثابت	0.574	0.212	/	2.715	0.011
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.60	0.820	0.450	1.949	0.042

يتضح من خلال الجدول رقم (16.3) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة عند مؤسسة بنك الجزائر الخارجي لولاية عين تموشنت وذلك اعتمادا على قيمة (t) نجد أن قيمة (t) المحسوبة (1.949) أكبر من قيمة ت الجدولية (1.697) و بمستوى دلالة 0.042 وهي أقل قيمة من مستوى المعنوية 0.05 مما يفسر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة عند مؤسسة بنك الجزائر الخارجي لولاية عين تموشنت .

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر على العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع كالتالي:

$$Y = 0.574 + 1.60 x$$

حيث :

$Y =$ المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) .

$X =$ المتغير المستقل (استراتيجية المؤسسة) .

الجدول رقم (17.3) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين المتغيرات.

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة (R ²)	قيمة F	مجموع المربعات	متوسط المربعات	القيمة الاحتمالية
استراتيجية المؤسسة	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.450	0.203	7.371	2.492	2.492	0.011
	الخطأ				9.803	0.338	

يوضح الجدول رقم (17.3) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت $R^2=00.44$ ، وهذا يدل على أن المتغير المستقل كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون (0.450) .

وحيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (7.371) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة 0.011 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة عند مؤسسة بنك الجزائر الخارجي لولاية عين تموشنت. كما أن قيمة (R) التي توضح العلاقة الارتباطية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة عند مؤسسة بنك الجزائر الخارجي لولاية عين تموشنت بقيمة (R= 0.450) و العلاقة هي علاقة متوسطة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R² =0.203) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (استراتيجية المؤسسة) تفسر ما مقداره (20%) من المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) .

خاتمة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على إستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال زيارتنا إلى وكالة بنك الجزائر الخارجي (عين تموشنت) من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالوكالة اتضح إن بنك الجزائر الخارجي يولي اهتماما كبير بإدارة الجودة الشاملة كما لوحظ انه يسعى دائما إلى تخصيص استراتيجيات حيوية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة لشاملة و قد استخدمنا استمارة استبيان لمعرفة آراء الموظفين و كانت النتيجة جد مرضية و ايجابية.

خاتمة عامة

لقد بدا قطاع الخدمات يعترف بأهمية الجودة بعد سنوات من اعتراف قطاع الصناعة بذلك، و ربما يرجع السبب في ذلك إلى كون قطاع الخدمات لم يواجه نفس مستوى المنافسة الخارجية العنيفة. فمن خلال هذه الدراسة و بالاعتماد على الإطار النظري في الفصلين الأول و الثاني يتضح لنا أن نجاح و استقرار أي مؤسسة يعود إلى مدى قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة بها و دقة الاستجابة لها و تقوية الثقة المتبادلة بين المؤسسة و عملائها.

تسعى المؤسسات المصرفية إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لرفع مستوى الأداء على تحسين نوعية خدماته لأنها من أهم المتطلبات الأساسية التي تميز المصرف بهدف الدخول و احتلال مراكز قوية في الأسواق. و من خلال الدراسة لتي قمنا بها تم التطرق إلى إستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و هذا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى بنك الجزائر الخارجي -عين تموشنت- و بناء على ما توصلنا إليه يمكن تقديم مجموعة من النتائج:

أولاً: النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة إن الوكالة تقوم بإتباع إستراتيجية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها
2. اتضح إن بنك الجزائر الخارجي (عين تموشنت) محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالجودة و مراقبتها .
3. تقوم الوكالة بالتحسين المستمر في جودة خدماتها و ذلك من خلال توفير الكفاءات و الوسائل المتطورة، المراقبة المستمرة، تنظيم ندوات و حصص تكوينية بالإضافة إلى تدريب الموظفين و الاعتماد على تقنيات جديدة.
4. يوجد علاقة و تأثير بين إستراتيجية المؤسسة و إدارة الجودة الشاملة
5. يحرص البنك على توظيف أفضل الكفاءات التي تقوم بعرض خدماته

ثانيا: التوصيات و الاقتراحات

1. استمرار البنك بتبني منهج إدارة الجودة الشاملة لتحقيق مركز قوي فالسوق.
2. مراجعة الهياكل التنظيمية داخل الوحدات بحيث يتم إعطاء فرصة الاقتراح الى المسؤولين على المستويات الدنيا لكي تتماشى هذه الهياكل مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة .
3. تطوير إجراءات تقديم الخدمات لتسهيلها و تبسيطها.
4. إعداد برامج تدريبية رفيعة المستوى و ذلك لشرح الإطار الفكري و متطلبات و شروط نجاح إدارة الجودة الشاملة.

المصادر و المراجع

المصادر و المراجع باللغة العربية :

- (1) الفتح السيد النعاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، القاهرة، مصر، 1996، ص49-51.
- (2) ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين مُجَّد المرسي ، الإدارة (مفاهيم و نماذج تطبيقية)الدار الجامعية 2002ص14.
- (3) جون مارش، إدارة الجودة الشاملة الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء ،ترجمة عبد ط.د/علام بوبكر - أ.د/ بن صغير عبد العظيم، أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة، جامعة أمَّجَّد بوقرة، بومرداس (الجزائر)، ص101،100.
- (4) جون مارش، إدارة الجودة الشاملة الجزء الثالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء ،ترجمة عبد الفتح السيد النعاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، القاهرة، مصر، 1996، ص73.
- (5) حمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2007/2008، ص280.
- (6) خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة الطبعة 2،المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان،الأردن، 2005،ص99.
- (7) خضير كاظم حمود "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000،2000" دار الصفاء للنشر و التوزيع ،2010، ص85،86.
- (8) د. مدحت أبو النصر "إسناد تنمية وتنظيم المجتمع أساسيات"، دار الفجر للشرق والتوزيع سنة 2008،الطبعة الأولى القاهرة مصر ،ص69.
- (9) د.قاسم نايف علوان "إدارة الجودة الشاملة متطلبات الايزو "الطبعة الأولى،2000 - 2001 ، دار الثقافة للتوزيع والنشر، 2005 .
- (10) ستيفن كوهين و رونالد بارنرد،إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي،ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة،الرياض،المملكة العربية السعودية،1997، ص141-143.

- (11) سامية معاوية، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة
الماستر في علم الاجتماع، 2008، 2009، ص 07.
- (12) شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية
فرع التسيير جامعة الجزائر، 1995، ص 34.
- (13) عبد العزيز صالح بن حبتور "الإدارة الإستراتيجية" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،
الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 82.
- (14) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل بالايزو، دار غريب للنشر و التوزيع
،الإسكندرية، 1995، ص 18.
- (15) عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر و التوزيع ،
عمان ، 2001 ، ص 35.
- (16) فلاح الجبيني "الإدارة الإستراتيجية " دار وائل للنشر ،عمان 2000 - ص 13.
- (17) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000، طبعة 1، دار
الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ص 96.
- (18) قاسم نايف علوان :إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000: 9001 - دار الثقافة
للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة ثانية، 2009، ص 111.
- (19) مزوغ عادل "البيئة التسويقية و أدوات التحليل الاستراتيجي"، مذكرة ماجستير ،جامعة سعد
دحلب البليدة، 2005، ص 106.
- (20) مليكة علالي، اهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة ، مذكرة تخرج
ماجستير، جامعة مُجَّد خضير بسكرة، 2003، ص 5.
- (21) مُجَّد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو ، مؤسسة حورس الدولية
للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، ص 124.
- (22) محفوظ احمد جودة إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم و تطبيقات -دار وائل للنشر ،عمان
،الطبعة الرابعة، 2009، ص 213.
- (23) مُجَّد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع -
عمان - 2005 - ص 63.
- (24) محفوظ احمد جودة ،إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم و تطبيقات -دار وائل للنشر ،عمان
،لطبعة الرابعة، 2009، ص 206.

- (25) مُجَدِّ رضا شندي، جمال مُجَدِّ نواره، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية والتطبيق، ط1، بيمكو، 1996، ص 191-194.
- (26) مُجَدِّ عبدالوهاب المادة هندسة الإدارة، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول استراتيجيات التغيير و تطوير منظمات الاعمال العربية، ج.م العربية 1998.
- (27) ناصر دادي عيدون "الإدارة و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001، ص10.
- (28) نبيل موسى خليل "الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس" الطبعة الأولى، دار الجامعة الإسكندرية، 2003، ص50.

المذكرات و المجلات :

- (29) بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية .رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة باتنة 1999-2000 ص 67.
- (30) بن عيسى عمار "ورقة علمية مقدمة في أبحاث اقتصادية و إدارية، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر، بولاية بسكرة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَدِّ خيضر، بسكرة العدد 11/06/2012، ص 284.
- (31) بن عيسى عمار "ورقة علمية مقدمة في أبحاث اقتصادية و إدارية، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية، دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر" ولاية بسكرة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَدِّ خيضر، بسكرة العدد 11/06/2012، ص 285.
- (32) كيلاني صونية "إستراتيجية الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية" دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن جامعة باتنة، 2016، ص5 .
- (33) لولو مُجَدِّ الكبيسي، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر، رسالة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة، (غير منشورة)، الجامعة البريطانية العربية، 2011، ص 41.
- (34) يزيد قادة "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات سعيدة"، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2012، 2011، ص18.

المصادر و المراجع باللغة الأجنبية :

- 1) F.Lorey la stratégie des entreprise, étudiant du nord, p86
- 2) Voir : www.bea.dz/resultas financiers ,extrait le 14 /05/2008.
- 3) www.bea.dz /rapoort bea 2005, extrait le 03/06/2008.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



استبانة حول الموضوع: " إستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة "

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة، في إطار التحضير لمذكرة التخرج السنة الثانية ماستر تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف فهم وتوضيح الإستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا نرجو منكم ملاً هذه الاستمارة بدقة وموضوعية علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع خالص الشكر على تعاونكم .

- ضع إشارة ✓ أمام الإجابة الصحيحة

البيانات الوضعية العامة

الجنس:

- ذكر - أنثى

السن:

- أقل أو يساوي 29 سنة - من 30 إلى 39 سنة

- من 40 إلى 49 سنة - أكثر أو يساوي 50 سنة

المؤهل العلمي:

- بكالوريا - ماجستير

- دكتوراه - شهادات أخرى

عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات - من 05 إلى 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

مؤشرات المتغير التابع :استراتيجية المؤسسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات	1
					تقوم الإدارة بتحليل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف	2
					تملك المؤسسة رسالة	3
					يشارك كل قسم في المؤسسة في إعداد أهداف المؤسسة القصيرة الأجل (أقل من سنة)	4
					تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة	5
					تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بشكل مستمر	6
					يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تطبيق الاستراتيجية	7
					تتم المؤسسة بالبحث والتطوير من أجل التحسين في خدماتها	8
					يؤثر المدير بطريقته على تحقق الاهداف و خططه الاستراتيجية	9
					يتم صياغة استراتيجية للوحدات التابعة للمؤسسة	10
					تطور المؤسسة في هيكلها التنظيمي باستمرار لتسهيل العمليات الخدمانية	11
					يتم صياغة استراتيجية على مستوى كل وظيفة (وظيفة المالية,وظيفة الموارد البشرية)	12
					تساعد الثقافة المنظمة في تانجاح تطبيق الاستراتيجية للمؤسسة	13

مؤشرات المتغير التابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تلتزم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1
					توفر الإدارة العليا المواد اللازمة لتدريب العاملين على أساليب الجودة الشاملة	2
					حرص الإدارة العليا جاهدة لأن تكون خدمات المؤسسة ذات جودة عالية	3
					تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة	4
					تدعم الإدارة العليا جهود نشر ثقافة الجودة بين العاملين وأقسام المؤسسة	5
					تهتم الإدارة العليا بالتركيز على رضا الزبائن	6
					تستخدم المؤسسة التكنولوجية لتحسين جودة خدماتها	7
					يتاح للعاملين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض الجودة	8
					تجري المؤسسة لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة الامور المتعلقة بتحسين الجودة	9
					تشمل ادارة الجودة الشاملة جميع الاقسام و الادارات ,الوحدات ,و المستويات التنظيمية	10
					تعتبر المؤسسة التحسن المستمر في العمل جزء من متطلبات الجودة	11
					ترتكز جميع الوظائف في المؤسسة على تحسين الجودة المستمرة من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية	12
					تهتم الجودة الشاملة بحماية جودة جميع الوظائف و العمليات و الانشطة	13

الملحق رقم (02) :

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	71,0	71,0	71,0
	انثى	9	29,0	29,0	100,0
Total		31	100,0	100,0	

: الملحق رقم (03)

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل او يساوي 29 سنة	3	9,7	9,7	9,7
	من 30 الى 39 سنة	12	38,7	38,7	48,4
	من 40 الى 49 سنة	9	29,0	29,0	77,4
	اكثر او يساوي 50 سنة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

: الملحق رقم (04)

		المؤهل_العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	4	12,9	12,9	12,9
	ماجستير	7	22,6	22,6	35,5
	دكتوراة	4	12,9	12,9	48,4
	شهادات اخرى	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

: الملحق رقم (05)

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	8	25,8	25,8	25,8
	من 5 الى 10 سنوات	8	25,8	25,8	51,6
	اكثر من 10 سنوات	15	48,4	48,4	100,0
Total		31	100,0	100,0	

: الملحق رقم (06)

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
استراتيجية المؤسسة	31	2,23	4,54	3,8462	,50167
س1	31	2	5	4,16	,688
س2	31	2	5	3,97	,605
س3	31	2	5	4,06	,727
س4	31	2	5	3,35	,755
س5	31	2	5	3,97	,605
س6	31	2	5	4,03	,795
س7	31	2	5	3,81	,873
س8	31	2	5	3,94	,727
س9	31	2	5	3,58	,720
س10	31	2	5	3,65	,798
س11	31	2	5	3,77	,669
س12	31	2	5	3,77	,762
س13	31	3	5	3,94	,512
N valide (liste)	31				

الملحق رقم (07) :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تطبيق ادارة الجودة الشاملة	31	1,54	4,77	3,8089	,64016
س14	31	2	5	3,77	,669
س15	31	2	5	3,94	,680
س16	31	2	5	3,81	,792
س17	31	2	5	3,94	,680
س18	31	1	5	3,87	,885
س19	31	1	5	3,90	,908
س20	31	1	5	3,94	,929
س21	31	1	5	3,71	,824
س22	31	1	5	3,45	,925
س23	31	1	5	3,65	,839
س24	31	2	5	3,87	,846
س25	31	2	5	3,90	,746
س26	31	1	5	3,77	,884
N valide (liste)	31				

الملحق رقم (08) :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,450 ^a	,203	,175	,58140

a. Prédicteurs : (Constante), استراتيجية_المؤسسة

: الملحق رقم (09)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,450 ^a	,203	,175	,58140

a. Prédicteurs : (Constante), استراتيجية_المؤسسة

: الملحق رقم (10)

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,492	1	2,492	7,371	,011 ^b
	de Student	9,803	29	,338		
	Total	12,294	30			

a. Variable dépendante : تطبيق_ادارة_الجودة_الشاملة

b. Prédicteurs : (Constante), استراتيجية_المؤسسة