

تقييم تطبيق استراتيجية "إدارة الجودة الشاملة" في تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر المشرفين
ببعض المؤسسات المالية (دراسة ميدانية)

Evaluating the implementation of the "Total Quality Management" strategy in improving public service from the point of view of supervisors Some financial institutions (field study)

د. جلاب مصباح¹؛ د. خطوط رمضان²
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)^{2,1}

تاريخ الاستلام : 2018/02/10 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/04/08 ؛ تاريخ القبول : 2020/06/15

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقييم استراتيجية "إدارة الجودة الشاملة" لتحسين نوعية الخدمات في المؤسسة الجزائرية من خلال وجهة نظر بعض المشرفين ببعض المؤسسات المالية، بحيث أجريت الدراسة على عينة من 25 مشرفاً. وقد طبقت الدراسة استنباطاً تضمن أبعاد إدارة الجودة الشاملة، من أجل التعرف على مدى العمل بهذه المبادئ من طرف المورد البشري المتمثل في الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الطاقم الإداري المشرف على تقديم خدمات ذات نوعية للعملاء، وباستخدام المنهج الوصفي وبيانات الإحصاء المناسبة، توصلت الدراسة إلى أن أكثر من 70% من المشرفين أكدوا أنهم يطبقون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية على العملاء والعمال وتحسين العمليات والاحتياجات الإدارية للمنافسة والثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: تقييم - استراتيجية - إدارة الجودة الشاملة - الخدمة العمومية - المشرفون

Abstract:

This study aimed at evaluating the use of Total Quality Management (TQM) strategy to improve the quality of services in the Algerian institution from the point of view Some financial institutions. This study was conducted with a sample of 25 supervisors, in some banking and postal institutions. The study used a questionnaire that included the dimensions of the TQM, in order to identify the extent to which these principles are applied by the human resource that is represented by the duties and responsibilities of the administrative staff responsible for providing quality services to customers. Using the descriptive method and the appropriate statistical data, this study found that 80% of the supervisors confirmed that they highly apply TQM with customers and workers to improve the processes and the administrative requirements for competition and organizational culture.

Keywords: Evaluation - Strategy - Total Quality Management - Public Service – Supervisors

مقدمة:

لقد أثار مصطلح الجودة جدلا واسعا في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، ويعود نجاح هذا المصطلح إلى المبادئ الإدارية التي يرتكز عليها. وعليه فإن تطبيقه في مجال الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح الجودة، والتي أثبتت نجاحتها خاصة في المجال الصناعي. فهناك فرق بين الجودة التي هي مجموع المواصفات في المنتج أو الخدمة وإدارة الجودة الشاملة التي هي مجموع الأنشطة التي يقوم بها المشرفون على تسيير المؤسسة.

إذ تعتبر استراتيجية "إدارة الجودة الشاملة" من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال بحيث ينسب بروز هذا المنهج إلى فترة الثمانينات من القرن العشرين، ونجد له اليوم تطبيقات واسعة الانتشار، خصوصا في منظمة الأعمال الدولية ومنظمات الأعمال في البلدان المتقدمة، في كل من مجال السلع ومجال الخدمات. وتعتبر أيضا تطوير للطريقة التقليدية للعمل التجاري فهي أسلوب لضمان البقاء في خضم المنافسة العالمية كما تنسجم إدارة الجودة الشاملة في الغالب بالعقلانية. وقد بدأت العديد من المنظمات في بلادنا في محاولة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من أجل تقديم أفضل منتج وأرقى الخدمات للعملاء باعتبار المستهلك رأس مال أي مؤسسة، وكذلك تطوير أداء الأنشطة الإدارية والاهتمام بالعمال، وترسيخ مبدأ تغيير الثقافة التنظيمية وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

الإشكالية:

نظرا للأهمية البالغة والدور الفعال الذي تلعبه الخدمات المصرفية، كان من الضروري عليها أن تعنى بدراسة سلوك العميل والعناية بتحقيق احتياجاته ورغباته المتنوعة والمتجددة وبذل الجهود اللازمة من أجل التعرف بمنتجاتها وخدماتها وإبراز خصائصها من خلال تصميم مزيج تسويقي ملائم للتغيرات والظروف المحاطة من أجل التأثير على العملاء وإثارة اهتمامهم بصورة إيجابية باتجاه المصرف والخدمات التي يقدمها. فازداد الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا يعود لما حققته كثيرا من المنظمات من تميز واضح في نتائجها عند تطبيقها لهذا المدخل. لذا فقد ساعدت إدارة الجودة الشاملة المؤسسات بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة على إرضاء عملائها وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال إحداث تغيير في ثقافة المصرف ورفع كفاءته وتقديم خدمات ذات جودة عالية مما يساهم في زيادة ربحيته وتطوير تنافسيته (مباركية و مسعود، 2016، ص.39).

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

وتعد الجودة من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير لعدد الشركات والمؤسسات، ولهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة (مأمون و طارق، 2001، ص.15). كما أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات والظروف التي تواجه المؤسسة (john & others, 1997, p.43)

ومن هذا المنطلق كان الاهتمام متزايدا من قبل المؤسسات، وتطورت أهمية الجودة إلى الجودة الشاملة ثم انتقلت إلى إدارة الجودة الشاملة وأصبح هذا المفهوم من الاستراتيجيات التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة. وقد تبنى

هذا المفهوم نظم الإدارة وأصحاب الأسس الفكرية الذي يرجع إليهم الفضل الكبير في توسيع هذا المفهوم الخبراء الأمريكيين ادوارد ديمينغ Deming Edwards، وأرماند فرجناب Armand Freignbam. وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها. فما معنى أن تنتج المؤسسة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم فيه مهل التسليم أو شروط خدمة ما بعد البيع، فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المؤسسة حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين المؤسسات (عوض، 1999، ص.335). وبالتالي أصبحت جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمنظمات الخدمات عموماً والمصارف على وجه الخصوص (عوض، 1999، ص.33).

ولقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة ولافتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية واليابانية والأوروبية، وبانت إدارة الجودة الشاملة هي حديث الساعة في أوساط الأعمال والمنظمات ومراكز البحث العلمي. ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو فهم حاجات ورغبات العميل "المستهلك، الجمهور" لتحقيق ما يريده (عقيلي، ص.7). في وقت أصبح فيه العميل هو سيد الموقف في جميع المؤسسات لأنه أصبح يهتم بانتقاء أفضل وأجود السلع والخدمات.

هذا وتأخذ الجودة الشاملة شكل استراتيجية أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات، الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل والأداء وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم (john & others, 1997, p.3) فتبني أي مبدأ جديد للمؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، فقبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين. فالثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات قد تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة وقد تكون الثقافة التنظيمية أحد أهم العوائق التي تعترض سبل إنجاح هذا النموذج عندما تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز القائم عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة.

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

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

1- دراسة محمد قمانة (2004-2005):

بعنوان "الثقافة التنظيمية والتغيير"، طرحت الدراسة السؤال التالي: هل يمكن الحديث عن عملية إحداث التغيير في المؤسسة بتجاهل مواقف واتجاهات المسير من هذه العملية؟ بعبارة أخرى كيف يمكن للسلوك التنظيمي أن يساهم في تفعيل أو عرقلة عملية إدارة التغيير؟ - ماهي الدوافع الثقافية التنظيمية التي تجعل السلوك التنظيمي للمسير أكثر معارضة ومقاومة للتغيير؟ - ماهي الآليات الممكن اعتمادها حتى يكون السلوك التنظيمي للمسير مساهماً لمتطلبات التغيير ومساهماً في تفعيله؟ وتوصلت الدراسة إلى نتيجة هي: تعتبر الذهنية التي تشكلت لدى المسير من خلال تواجده اليومي داخل

المؤسسة ومعايشته للواقع والتي تمثل مرجعيته الثقافية التنظيمية عاملا مهما في تحديد مواقفه اتجاه أي عملية للتغيير يمكن إدخالها إلى المؤسسة (قمانة، 2005).

2- دراسة حريم والساعد (2006):

بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية" دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين. وخلصت هذه الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة. وان كل بعد من أبعاد الثقافة يؤثر على مستوى تبادل الموارد و لكن بدرجات متفاوتة كما وتبين أن كل مستوى تبادل الموردتين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادل الموارد. وأوصى الباحث بضرورة قيام الإدارات في البنوك بين فترة وأخرى بإجراء دراسات للكشف عن مستوى بناء المعرفة في هذه البنوك من أجل استمرار تشجيعها ودعمها (حريم، الساعد، 2006، ص.225).

3- دراسة عبد الله أحمد عبد الله الدعاس:

بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي"، وهدفت إلى تحديد أثر الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي بالمصارف التجارية الأردنية، بحيث تمحورت المشكلة حول مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة، على عينة شملت 13 بنكا سنة 2006، وباستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين أبعاد إدارة الجودة وتحسين الأداء المالي (الدعاس، 2010، ص.441).

4- دراسة صلاح صالح درويش معمار:

بعنوان "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي"، هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، على عينة من 60 فردا، وتوصلت إلى أن مبادئ الجودة الشاملة يمكن أن تطبق بدرجة عالية في التدريب التربوي (معمار، 2009).

5- دراسة سالم الرشيد (2004):

بعنوان "أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"، هدفت إلى توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى جدوى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على عينة من 454 موظفا من القيادات العليا في الوزارات السعودية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية الإدارية العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك وجود توجه جيد للقيادة الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة (الرشيد، 2004).

6- دراسة نبيل عبد الفتاح (2000):

بعنوان "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية"، هدفت إلى معرفة أهمية الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيق مبادئها في القطاع الحكومي، وأكدت النتائج على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء (عبد الفتاح، 2000).

7- دراسة Hassan kerr (2003):

بعنوان "العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية"، هدفت إلى تحديد أثر تطبيق الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو رضا العملاء (السامرائي، 2012، ص.22).

8- دراسة شيماء مباركية ووعائشة مسعود (2016):

هدفت إلى معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الخدمات المصرفية المقدمة، والتعرف على المدخل الإداري ومزاياه في تحسين جودة الخدمات. وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي على عينة من 30 موظفا ببنك الفلاحة والتنمية

الريفية بتبسة -488- في الفترة من 15 مارس إلى 15 أبريل 2016، وباستخدام أداة الاستبيان، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات المصرفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ببنك الفلاحة والتميمو الريفية BADR وكالة تبسة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز والروح المعنوية للعاملين في تحسين العمليات المصرفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ببنك الفلاحة والتميمو الريفية BADR وكالة تبسة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التركيز على العملاء وتحسين العمليات المصرفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ببنك الفلاحة والتميمو الريفية BADR وكالة تبسة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التطهير المستمر وتحسين العمليات المصرفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ببنك الفلاحة والتميمو الريفية BADR وكالة تبسة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مشارك العاملين وتحسين العمليات المصرفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ببنك الفلاحة والتميمو الريفية BADR وكالة تبسة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين دعم الادارة العليا وتحسين العمليات المصرفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ببنك الفلاحة والتميمو الريفية BADR وكالة تبسة (مسعود، 2016).

- التعليق على الدراسات السابقة:

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

انطلاقاً مما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مستوى تطبيق استراتيجية "أبعاد إدارة الجودة الشاملة" في تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر المشرفين؟
- هل تطبق استراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على العميل؟
- هل تطبق استراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على العاملين؟
- هل تطبق استراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على تحسين العمليات؟
- هل تطبق استراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على الاحتياجات الإدارية للمنافسة؟
- هل تطبق استراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على الثقافة التنظيمية؟

فرضيات الدراسة:

- يطبق المشرفون استراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على العميل بدرجة عالية
- يطبق المشرفون استراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على العاملين بدرجة عالية
- يطبق المشرفون استراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على تحسين العمليات بدرجة عالية
- يطبق المشرفون استراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على الاحتياجات الإدارية للمنافسة بدرجة عالية
- يطبق المشرفون استراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على الثقافة التنظيمية بدرجة عالية

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من أهمية الجهاز المصرفي ودوره المهم في التنمية الاقتصادية، وتحسين وتطوير الإدارات بالجزائر، والأهمية الكبيرة التي تلعبها الثقافة التنظيمية في تبني أي تغيير، من خلال زرع الثقة بين العميل والإدارة كأهم عنصر لمواجهة المنافسة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة تطبيق المشرفين لاستراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على العميل.
- التعرف على درجة تطبيق المشرفين لاستراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على العاملين.
- التعرف على درجة تطبيق المشرفين لاستراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على تحسين العمليات.
- التعرف على درجة تطبيق المشرفين لاستراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.
- التعرف على درجة تطبيق المشرفين لاستراتيجية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على الثقافة التنظيمية.

- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- 1- **التقييم:** هو الحكم الذي نصرده على مدى تحقق أي ممارسة. أو هو عملية قياس درجة التحكم في أداء المهام المنوطة بالمسير في هذه الدراسة.
- 2- **الاستراتيجية:** هي الخطة المتبعة لتحقيق هدف معين وفق مخطط معد مسبقا.
- 3- **تعريف الجودة:** هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم (مأمون، طارق، 2001، ص.17).
- 4- **تعريف إدارة الجودة الشاملة:** عرفها (الشبراوي 1995) بأنها مدخل إداري يتطلب الالتزام من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء من الجوانب والتخصصات جميعها في المنظمة ولا يكون التركيز فقط على جودة المخرجات النهائية سواء كانت سلعا أو خدمات (الطائي وقدادة، 2008، ص.75).
- 5- **الخدمات العمومية:** هي كل خدمة تقدمها المؤسسات العمومية للعموم أو جهة معينة تحت إشراف الدولة ورقابتها وهي تهدف إلى المنفعة العامة مثل المحافظة على الممتلكات أو الدفع بالحركة الاقتصادية أو المصالح الحياتية للمواطنين.
- 6- **المشرفون:** هم الأفراد الذين يديرون عمليات وأنشطة المؤسسة المالية عينة الدراسة.

الجانب النظري:

أولا- إدارة الجودة الشاملة: Management de Qualité total

1- الجودة Qualité:

1-1 - **تطور مصطلح الجودة:** مما لا شك فيه أن تاريخ الرقابة على الجودة قديم قدم الصناعة ذاتها. فخلال القرون الوسطى كانت مراقبة الجودة تتم إلى حد كبير عن طريق الفترات التدريبية الطويلة التي تتطلبها نقابات التجار والصناع في ذلك الوقت. وهذا التدريب يغرّس في العاملين الفخر بجودة المنتج. وقد ظهر مفهوم التخصص في العمل أثناء الثورة الصناعية وطبقا لذلك لم تعد مهمة العامل القيام بالإنتاج كله، وإنما يعد جزءا صغيرا منه فقط، وقد أدى هذا التغيير إلى تخفيض اليد العاملة. ونظرا لعدم تعقد المنتجات لم يكن هناك تأثير كبير في الجودة، ونظرا لعدم لوجود تحسين في الإنتاجية فقد أدى ذلك إلى انخفاض في التكلفة مما نتج عنه تدن في توقعات المستهلك (بسترفلبد، 2004، ص.11).

وفي عام 1924 طور شوهارت (Shehart) من معامل بل (Bell) للهاتف، خرائط إحصائية لمراقبة متغيرات المنتج. وقد اعتبرت هذه أول بداية لمراقبة الجودة إحصائياً، وفيما بعد في ذلك العقد طور دودج (Dodge) وروميغ (Romig) مفهوم عينات القبول عوضاً عن الفحص. وفي عام 1942 بدأ جليا الاعتراف بقيمة الإحصاء في الرقابة على الجودة، وفي عام 1946 نشأت "الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة" حيث قامت هذه الجمعية بالترويج للنهوض باستخدام مراقبة الجودة في كافة أنواع المنتجات والخدمات من خلال المطبوعات، والمؤتمرات والدورات التدريبية التي كانت تعقدتها. وفي عام 1956 أرماند فرجنبايم (Armand freignbam) أول من استخدم تعبير السيطرة الشاملة على الجودة في إحدى مقالاته، والأبعاد الأساسية لهذا المنهج تتدرج في التنظيم، الأهداف، المبادئ الأساسية وأكد هذا المنهج على المنع وليس تصحيح الانحرافات. ويرى ديمينغ (Deming) عام 1971 أنها تطبيق المبادئ والأساليب الإحصائية في كل مراحل التصميم، الإنتاج والصيانة والخدمة بهدف تحقيق المبيعات المستهدفة أو الأهداف الاقتصادية للشركة، حيث يرى جيران (guran) أن السيطرة الإحصائية على الجودة عملية نظامية يتم من خلالها قياس الجودة المتحققة فعلياً ومقارنتها مع المعايير وتصحيح الانحرافات (الطائي و قدارة، 2008، ص.58). ويعتبر كورا إيشاكاوا (Kaoraishikawa) أول من دعا إلى حلقات الجودة في اليابان، وتشكلت الحلقة الأولى عام 1962 وبلغ عددها مليون حلقة نظم 10 ملايين عامل عام 1978، والآن في اليابان ما يزيد عن 2 مليون حلقة جودة نظم أكثر من 20 مليون عضواً فيها. وحلقة الجودة هي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين (3-12) شخص يعملون في ذات العمل يلتقون طواعية بصورة منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة، وإيجاد الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بالتدريب. و دعا جوزيف جوران (Joseph joran) لإلقاء المحاضرات في إدارة الجودة في اليابان وقدم ما يعرف بثلاثية الجودة وهي فلسفة وطريقة شاملة للتفكير تقوم على: تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة. فيليب كروسبي (CrosbyPhilip) نائب رئيس شركة Itt لشؤون الجودة لمدة 14 سنة وقد اجتمعت لديه معارف كبيرة بعد 25 سنة في مجال الجودة وتتركز أهم إسهاماته في مجال الجودة في برنامج ذو الأربعة عشر نقطة والذي يطلق عليه المعيب الصفري (الطائي و قدارة، 2008، ص.61).

1-2- تعريف الجودة:

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

وتعرف بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم (مأمون، طارق، 2001، ص.17). وهي ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته (محمد، 2005، ص.39).

وهناك من عرفها بأنها مجمل الخواص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء وذلك طوال فترة الاستخدام المتوقعة (احمد، ص.3).

ويرى ديمينغ (Deming) 1986م أن الجودة يجب أن ترضي حاجيات العميل الحالية والمستقبلية (الطائي و قدارة، 2008، ص.29).

وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية أو سلعة أو خدمة أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرتها على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.

ثانيا - أبعاد الجودة:

1- تعريف أبعاد الجودة: يرتبط تعريف الجودة وأوجه الجودة بخصائص المنتج، لذلك لابد من تحديد مجالات تلك الخصائص أو أصنافها التي تنصب عليها الجودة وهي ما يطلق عليها أبعاد الجودة، ويعتبر تصنيف (Carvin) 1984م لأبعاد الجودة الأكثر تداولاً في الإدارة.

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

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

المعمولية: احتمالية استمرار المنتج العمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة، وطول تلك الفترة.

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

القابلية للخدمة: مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة، وطول الفترة اللازمة للتصليح.

الجمالية: كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته... الخ.

2- أبعاد جودة الخدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **الأمان:** مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

3- أدوات الجودة: هناك أدوات تساعد الأفراد على فهم العمليات والأنشطة من جوانب عدة مثل التعريف، التنظيم، المتابعة بينهما، العلاقات التي تترابط بها، الأهمية والأولوية لكل منها، وأن التدريب على تلك الأدوات واستخدامها يشكل جانباً من "التمكين" وهذه الأدوات هي كما هو مبين أدناه:

استمارة التأكد: أداة لتسجيل وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (جيدة أو غير جيدة، سلبية أو إيجابية مرغوب بها أو غير مرغوب بها) لأية عملية تتكرر خلال فترة زمنية، والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية ودقة، ولا يوجد شكل ثابت لهذه الاستمارة بل يمكن أن تأخذ أشكالاً عديدة بما يتناسب مع الحالة الجاري ملاحظتها وجمع البيانات حولها.

المدرج التكراري: شكل بياني يحتوي مجموعة من المستطيلات يمثل كل منها تكرار حدوث فئة معينة للمتغير أو خاصية معينة من مجموعة الخصائص ويستخدم المدرج التكراري في مجال الجودة لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها لا يمكن أن يستعمل لتمييز أو تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.

تحليل باريتو: يستخدم في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطاؤها الأولوية والأهمية في المعالجة والحل قبل غيرها لتأثيراتها الكبيرة ويشير البعض إلى تحليل باريتو بمبدأ (80 / 20) وتعني 80% من المشكلات تعود إلى 20% من الأسباب والتي يجب معالجتها.

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

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

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

- * مخطط المسار البسيط (من الأعلى إلى الأسفل) الخطوات الرئيسية ومخططات مسار المدخلات والمخرجات.
- * مخطط مسار الممتد (الخطوات، المدخلات المخرجات، الأفراد والمشاركين).
- * مخطط المسار التفصيلي (الخطوات والأنشطة نقاط القرار، المدخلات والمخرجات).

ثالثا - الجودة الشاملة: *Qualité total*

1- تعريف الجودة الشاملة: هي تمييز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب (الطائي وقداة، 2008، ص.191-194). وتكون الجودة الشاملة نظام إدارة تركز على الناس بهدف الزيادة المستمرة وإرضاء العميل عند تكلفة حقيقية مستمرة الانخفاض، وتكون طريقة نظام شامل وجزءا متكاملًا من استراتيجية مرتفعة المستوى، وتعمل أفقيا عبر الوظائف والأقسام، وتشمل كل العاملين، من الأعلى إلى الأسفل، وتمتد إلى الخلف وللأمام لتشمل سلسلة العرض وسلسلة العميل وتتركز على التعلم وتبني التغيير المستمر كمفاتيح للنجاح التنظيمي.

ويعرفها 1991 Ciampa من ثلاث أوجه على الأقل، من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمد عليه وهو "الإخلاص الكلي للعميل" وثاني مبدأ "تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، بتقليل الكلف والوقت و تحقيق المناخ الذي يدعم ويحفز العاملين و التحسين المستمر" أم ثالث مبدأ هو من خلال "الأدوات، الأساليب، العناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها" (الطائي و قداة، 2008، ص.75).

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

2- أسس وأهداف الجودة الشاملة: تقوم الجودة الشاملة على أسس وأفكار تتلخص فيما يلي:

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

3- عناصر الجودة الشاملة: تتكون من العناصر التالية: الزبون، التكلفة، الموردون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر. * **التركيز على العميل:** جوهر توجيهات المنظمة في ظل الجودة الشاملة ينصب على تلبية رغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها للوصول إلى رضاه التام أو الكامل.

ويمكن تعريف العميل على أنه ذلك الذي يشتري أو يتعامل بغرض الحصول على منتجات أو خدمات.

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

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

***التحسين المستمر والمقاربة المرجعية:** هو تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة، والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه، وحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتأثر، ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد.

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

***مشاركة وتمكين العاملين:** والقصد من مشاركة العاملين تشجيعهم ليصبحوا أكثر قربا من أغراض الشركة وأهدافها وتنتقل أهمية هذا المبدأ من علاقته بالعنصر البشري والتمكين وكيفية تفعيل طاقاته وقدراته ومواهبه في عملية التحسين المستمر (الطائي، 2009، ص.81).

4- إدارة الجودة الشاملة :

4-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

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

4-1-1- **تعريف الإدارة (Management):** تعني تطوير القدرة التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لعرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

4-1-2- **تعريف الجودة (Qualité):** المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.

4-1-3- **تعريف الشاملة (Total):** المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون من سلع المنظمة وخدماتها (الطائي، 2009، ص.81).

وعليه فإن التعريف الأكثر فلسفة لـ (TQM) هو الذي يقوم على الإيمان بان الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من رضا المستهلك يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة.

4-2- أبعاد إدارة الجودة الشاملة

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

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

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

- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة: تشمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء (الطراونة والبليسي، 2002، ص.22).

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

الجانب الميداني:

1- منهج الدراسة: استخدمنا المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيانات على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة.

1- عينة الدراسة: شملت على خمسة وعشرون (25) فردا من المشرفين ببعض المؤسسات المالية بولاية المسيلة.

2- حدود الدراسة: أجريت الدراسة في شهر فيفري 2020، ببعض المؤسسات المالية بولاية المسيلة.

3- أداة جمع البيانات: هي عبارة عن استبيان يتكون من 91 عبارة مقسمة إلى خمسة مجالات: المجال الأول: يناقش التركيز على العميل ويتكون من 15 فقرة. المجال الثاني: يناقش التركيز على احتياجات العاملين ويتكون من 33 فقرة المجال الثالث: يناقش التركيز على تحسين العمليات ويتكون من 9 فقرات. المجال الرابع: يناقش التركيز على حاجات الإدارة التنافسية ويتكون من 24 فقرة. المجال الخامس: يناقش التركيز على الثقافة التنظيمية ويتكون من 10 فقرات . و للتأكد من صدق الأداة اعتمدنا على صدق المحكمين الذين أشاروا إلى قبول فقرات الاستبيان بنسبة 90% مع

تعديل بعض الفقرات سواء في الصياغة أو اختصارها حتى تكون دقيقة.

4- الأساليب الإحصائية: استخدمت الدراسة التكرارات والنسب المئوية.

5- عرض النتائج على ضوء الفرضيات:

- عرض نتائج الفرضية الأولى: - يطبق المشرفون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على العميل بدرجة عالية

جدول 1: استجابات المشرفين على فقرات المجال الأول (15 فقرة) (التركيز على العميل)

الرقم	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	بدرجة عالية جدا	75	20.00	2
2	بدرجة عالية	165	44.00	1
3	بدرجة متوسطة	60	16.00	3
4	بدرجة دون المتوسط	45	12.00	4
5	بدرجة ضعيفة	30	8.00	5

الجدول (1) يوضح استجابات عينة الدراسة لتقييم المجال الأول- التركيز على العميل-وقد أظهرت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة عالية، وذلك بنسبة 44.00% من إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال، بينما جاء في المركز الثاني المستجيبون بدرجة عالية جدا على هذا المجال، وذلك بنسبة بلغت 20.0% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث المستجيبون بدرجة متوسطة بنسبة بلغت 16.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وفي المرتبة الرابعة المستجيبون بدرجة دون المتوسط بنسبة 12.00% وفي

المرتبة الأخيرة المستجيبون بدرجة ضعيفة بنسبة 8.00%. هذا يعني أن أكثر من 64.00% من المشرفين عينة الدراسة يطبقون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على العميل بدرجة عالية فما أكثر. ومنه تحقق الفرضية الأولى. وهذا دليل على تشجيع أداء العاملين وتحسين مستواهم في التعامل مع الزبائن وتحقيق ولاء كبير للمنظمة بتقديم أقصى مجهوداتهم من أجل انجاح المؤسسة اقتصاديا واستراتيجيا وتنافسيا. وهذا يتفق مع دراسة **Hassan kerr (2003)** في أن العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات، وأن أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو رضا العملاء (السامرائي، 2012، ص.22). والتركيز على العميل: جوهر توجهات المنظمة في ظل الجودة الشاملة إذ ينصب على تلبية رغبات وتوقعات العميل أو ما يفوقها للوصول إلى رضاه التام أو الكامل. بحيث يمكن تعريف العميل على أنه ذلك الذي يشتري أو يتعامل بغرض الحصول على منتجات أو خدمات. أو هو المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شراؤه وفي نفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج. وبالتالي أصبحت جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمنظمات الخدمات عموما والمصارف على وجه الخصوص (عوض، 1999، ص.33).

ولقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العفدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة ولافتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية واليابانية والأوربية، وباتت إدارة الجودة الشاملة هي حديث الساعة في أوساط الأعمال والمنظمات ومراكز البحث العلمي. ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو فهم حاجات ورغبات العميل "المستهلك، الجمهور" لتحقيق ما يريده (عقبلي، ص.7). في وقت أصبح فيه العميل هو سيد الموقف في جميع المؤسسات لأنه أصبح يهتم بانتقاء أفضل وأجود السلع والخدمات. هذا وتأخذ الجودة الشاملة شكل استراتيجية أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات، الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل والأداء وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم (john & others, 1997, p.3). وبالتالي تحسين مستوى رضا العميل، رفع مستوى الجودة، توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج، زيادة درجة ثقة العميل في المنتج، زيادة الحصة السوقية للمنتج، تعميق نوجه العاملين نحو العميل، تخفيض تكلفة ما بعد البيع (<https://www.kau.edu.sa/Files/0003606/Subjects/768>).

- عرض نتائج الفرضية الثانية: - يطبق المشرفون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على تحسين العمليات بدرجة عالية

جدول 2: استجابات المشرفين على فقرات المجال الثاني (33 فقرة) (التركيز على تحسين العمليات)

الرقم	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	بدرجة عالية جدا	264	32.00	2
2	بدرجة عالية	396	48.00	1
3	بدرجة متوسطة	132	16.00	3
4	بدرجة دون المتوسط	33	4.00	4
5	بدرجة ضعيفة	00	00.00	5

الجدول (2) يوضح استجابات عينة الدراسة لتقييم المجال الثاني - التركيز تحسين العمليات - وقد أظهرت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة عالية، وذلك بنسبة بلغت 48.00% من إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال، بينما جاء في المركز الثاني المستجيبون بدرجة عالية جدا على هذا المجال، وذلك بنسبة بلغت 32.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث المستجيبون بدرجة متوسطة بنسبة

بلغت 16.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وفي المرتبة الرابعة المستجيبون بدرجة دون المتوسط بنسبة 4.00% وفي المرتبة الأخيرة المستجيبون بدرجة ضعيفة بنسبة 00.00%. هذا يعني أن أكثر من 80% من المشرفين عينة الدراسة يطبقون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على العميل بدرجة عالية فما فوق. ومنه تحقق الفرضية الثانية.

- عرض نتائج الفرضية الثالثة: - يطبق المشرفون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على احتياجات العاملين بدرجة عالية

جدول 3: استجابات المشرفين على فقرات المجال الثالث (24 فقرة) (التركيز على احتياجات العاملين)

الترتيب	النسبة	العدد	التقييم	الرقم
2	32.00	192	بدرجة عالية جدا	1
1	36.00	216	بدرجة عالية	2
3	20.00	120	بدرجة متوسطة	3
4	8.00	48	بدرجة دون المتوسط	4
5	4.0	24	بدرجة ضعيفة	5

الجدول (3) يوضح استجابات عينة الدراسة لتقييم المجال الثالث - التركيز على احتياجات العاملين - وقد أظهرت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة عالية، وذلك بنسبة بلغت 36.00% من إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال، بينما جاء في المركز الثاني المستجيبون بدرجة متوسطة على هذا المجال، وذلك بنسبة بلغت 36.0% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما جاء في المركز الثالث المستجيبون بدرجة عالية جدا بنسبة بلغت 20.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وفي المرتبة الرابعة المستجيبون بدرجة دون المتوسط بنسبة 8.00% وفي المرتبة الأخيرة المستجيبون بدرجة ضعيفة بنسبة 4.00%. هذا يعني أن أكثر من 68% من المشرفين عينة الدراسة يطبقون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على احتياجات العاملين بدرجة عالية فما فوق. ومنه تحقق الفرضية الثالثة.

- عرض نتائج الفرضية الرابعة: - يطبق المشرفون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على الاحتياجات الادارية بدرجة عالية

جدول 4: استجابات المشرفين على فقرات المجال الرابع (9 فقرات) (التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)

الترتيب	النسبة	العدد	التقييم	الرقم
2	24.00	54	بدرجة عالية جدا	1
1	48.00	108	بدرجة عالية	2
3	20.00	45	بدرجة متوسطة	3
4	8.00	18	بدرجة دون المتوسط	4
5	00.00	00	بدرجة ضعيفة	5

الجدول (4) يوضح استجابات عينة الدراسة لتقييم المجال الرابع - التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة - وقد أظهرت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة عالية، وذلك بنسبة بلغت 48.00% من إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال، بينما جاء في المركز الثاني المستجيبون بدرجة عالية جدا بنسبة بلغت

24.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. بينما جاء في المركز الثالث المستجيبون بدرجة متوسطة على هذا المجال وذلك بنسبة بلغت 20.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وفي المرتبة الرابعة المستجيبون بدرجة دون المتوسط بنسبة 8.00% وفي المرتبة الأخيرة المستجيبون بدرجة ضعيفة بنسبة 00.00%. هذا يعني أن حوالي 72% من المشرفين عينة الدراسة يطبقون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على الاحتياجات الادارية للمنافسة بدرجة عالية وأكثر. ومنه تحقق الفرضية الرابعة.

- عرض نتائج الفرضية الخامسة: -- يطبق المشرفون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على الثقافة التنظيمية بدرجة عالية

جدول 5: استجابات المشرفين على فقرات المجال الخامس (10 فقرات) (التركيز على الثقافة التنظيمية)

الرقم	التقييم	العدد	النسبة	الترتيب
1	بدرجة عالية جدا	60	24.00	2
2	بدرجة عالية	130	52.00	1
3	بدرجة متوسطة	40	16.00	3
4	بدرجة دون المتوسط	20	8.00	4
5	بدرجة ضعيفة	00	00.00	5

الجدول (5) يوضح استجابات عينة الدراسة لتقييم المجال الخامس- التركيز على الثقافة التنظيمية - وقد أظهرت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة عالية، وذلك بنسبة بلغت 52.00% من إجمالي استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال، بينما جاء في المركز الثاني المستجيبون بدرجة عالية جدا بنسبة بلغت 24.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. بينما جاء في المركز الثالث المستجيبون بدرجة متوسطة على هذا المجال وذلك بنسبة بلغت 16.00% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. وفي المرتبة الرابعة المستجيبون بدرجة دون المتوسط بنسبة 8.00% وفي المرتبة الأخيرة المستجيبون بدرجة ضعيفة بنسبة 00.00%. هذا يعني أن حوالي 76% من المشرفين عينة الدراسة يطبقون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على الاحتياجات الادارية للمنافسة بدرجة عالية وأكثر. ومنه تحقق الفرضية الخامسة.

نتيجة: من خلال عرض النتائج نستنتج أن المشرفين يطبقون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية بنسبة عالية أكثر تراوحت بين 64 و 80%.

6- مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

6-1 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

تشير نتائج الفرضية الأولى إلى استفادة العملاء من خدمات الإدارة بدرجة عالية، وهذه النتيجة توحي بأن المشرفين يطبقون استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع الزبائن، من مطالب واحتياجات واستفسارات مما يحقق راحة المستهلك ورضاه، وكذلك استشارة العملاء والتكفل بمقترحاتهم. بحيث يشير التراث الأدبي إلى أن التركيز على العميل يعتبر من مؤشرات جودة الخدمات، من خلال النظر في حاجات ورغبات العملاء، ومتابعة شكاويهم وجلها، والأخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد، وكذلك توفير هامش حرية للتعبير عن النقائص وتأمين الإيجابيات عند تقييم كل خدمة عمومية تقدمها المؤسسة. مما تجدر الإشارة إليه أن العميل الخارجي غالبا ما يقوم بالطلب والضغط على العميل الداخلي (الموظف) لزيادة الخدمات المقدمة له بمستوى عال من الجودة، الأمر الذي يتطلب البحث عن أفضل الوسائل لإرضائه، وخاصة أن العميل عندما يأتي إلى المنظمة لطلب خدمة أو

سلعة معينة يحضر معه مجموعة من التوقعات , وعند إتمام العملية يقيم كيف قوبلت توقعاته. وهذا يتفق مع دراسة شيما مباركية وعائشة مسعود (2016): التي ترى أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الخدمات المصرفية المقدمة، ومزاياها في تحسين جودة الخدمات. من خلال العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات المصرفية وبين الحوافز والروح المعنوية للعاملين في تحسين العمليات المصرفية وكذلك بين التركيز على العملاء وتحسين العمليات المصرفية بالتطهير المستمر وتحسين العمليات المصرفية ومشارك العاملين في تحسين العمليات المصرفية من خلال دعم الإدارة العليا وتحسين العمليات المصرفية (مباركية ومسعود، 2016).

2-6- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

أكدت نتائج هذه الفرضية على أن استراتيجية إدارة الجودة الشاملة تطبق على العمال بدرجة عالية، وتتطوي هذه النتيجة على عدة دلالات، منها اهتمام الإدارة الجزائرية بتطوير خدمات عمالها، من خلال التركيز على مقابلة احتياجات العاملين على المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل، وتحفيز العاملين، ومراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية، من خلال المعاملة وفق نظرية العلاقات الانسانية، وتوفير الامتيازات الممكنة لضمان الولاء للمنظمة. وهذا يتفق مع دراسة عبد الله أحمد عبد الله حول إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، وهذا دليل على الاهتمام بالعمال. حتى يتمكن الناس من التمتع بأداء جيد في أعمالهم ووظائفهم، يحتاجون إلى أن يفهموا تماماً الأمور التي يتم توقعها منهم. لهذا، يجب على قائد فريق العمل أن يكون شفافاً عند تحديد العمل الذي يتم القيام به من أجل كل عامل من العاملين لديه، وكذلك الأهداف المرجوة من كل واحد منهم. عندما يفهم العاملون ما تتوي الشركة الوصول إليه، يصبح أسهل بكثير تنسيق التوقعات التي تفكر فيها، ورسم الاستراتيجيات الصائبة للوصول إلى الأهداف. تسمح هذه الشفافية للعامل بالحصول على أفضل الآراء feedbacks التي تتعلق بأدائه، حيث سيعلم منذ البداية الواجبات التي عليه، وكذلك حقوقه، بالإضافة إلى المهمات التي يحتاج لتسليمها إلى المنظمة. إن وجود تواصل هادف ومباشر يعتبر أيضاً هاماً جداً لتجنب مواطن سوء الفهم، فرص حدوث ثثرة وكذلك المشكلات بين فريق العمل في الأماكن والأوساط التي لا تكون فيها القواعد مشروحة جيداً، من الشائع أن يكون لكل عامل أو فرد وجهة نظره الخاصة لما هو صحيح وما هو خاطئ، مما يؤثر سلباً على التآلف والانسجام بين العاملين. وبذلك يجب أن يتعلم العامل الجزائري مبادئ الجودة ومزاياها من القائد ومجموعات العامل الرسمية أو غير الرسمية من خلال برامج الحوافز والتدريب والبعثات والندوات والتدريب اثناء وخارج العمل، فأصبح العامل الجزائري يمتلك قدرات في تسيير مصارف كبرى وبتكلفة عمالية ومالية كبيرة.

3-6- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

بالنسبة للتركيز على تحسين العمليات وهو محور الفرضية الثالثة، أكدت الدراسة أنه في إطار تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، يتم تبسيط العمليات المصرفية وإعداد جهاز رقابي. وهذا يثبت قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، والغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة والانتقال من العمليات المتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة hassankerr التي ركزت على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. خاصة وأن الهدف من كل الأعمال والجهود المبذولة هو إجراء التحسينات اللازمة من أجل تقديم سلع وخدمات أفضل للعميل , خاصة أن العملاء في الوقت الحاضر غير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة , وهم على استعداد لتحويل اتجاهاتهم إلى المؤسسات التي تقدم خدمات أفضل وجودة أعلى . ويعني ذلك أنه يجب على هذه المنظمات أن تكون على معرفة وعلم بأن مخرجاتها التي تنجزها جيدة من وجهة نظر العميل. وهذا يتفق مع دراسة شيما مباركية وعائشة مسعود (2016).

6-4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

بالنسبة للتركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة مثل دراسة السوق والتغيرات الاقتصادية والمنافسة والجودة، فقد أخذت ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة. بحيث أكدت الدراسة أن المشرفين استجابوا بدرجات عالية على هذا المجال. وهذا يؤكد اهتمام الإدارة بهذه العمليات والعمل وفق المعايير العالمية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة. وذلك بتطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء. وهذا يتفق مع دراسة بن عليوش توفيق 2007 "إذ يعد موضوع ولاء العميل من أكثر المواضيع أهمية في التفكير التسويقي الحديث لما له من أهمية ربحية واستمرارية المنظمة، فتكلفة العميل الجديد مقارنة بالعميل الحالي وربحية الأخير كلها معطيات تصب في مصلحة العميل الحالي، وتجعل موضوع الولاء أكثر الحاحا من ذي قبل، إضافة إلى كون القاعدة من العملاء لأي منظمة تعد من أهم المعايير لقياس قوتها ولا تقل أهمية عن القوة المالية للمنظمة وما بروز عبارة - رأس المال العميل - إلا دليل على ذلك فتوفر المنظمة على قاعدة من العملاء لها نفس ميزة رأس المال النقدي الذي يأتي بالشركات، فقاعدة العملاء التي تملكها المنظمة ينظر لها على أنها خزان للمنظمة ستوفر شركات مالية مستقبلا، وتزداد هذه التراكمات مع طول دور حياة العميل من خلال تكرار لعمليات الشراء طوال فترة بقاءه مع المنظمة من جهة وجلبه لعملاء جدد عبر الأشهر المجاني الذي يقوم به من خلال تأثير الكلمة على من جهة أخرى" (توفيق، 2007، ص.1). وكذلك مع دراسة عبد الله أحمد عبد الله الدعاس 2010 التي أظهرت وجود وجود علاقة بين أبعاد إدارة الجودة وتحسين الأداء المالي (الدعاس، 2010، ص.441).

6-5- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

تشير هذه الفرضية إلى استجابة المشرفين بدرجة عالية، مما يعني أن الثقافة التنظيمية من بين أولويات إدارة الجودة الشاملة، من خلال فهم العاملين وتطوير ثقافتهم وتقبل التغيير. وهذا يتفق مع دراسة محمد قمانه 2005، إذ يمكن الحديث عن عملية إحداث التغيير في المؤسسة بتجاهل مواقف واتجاهات المسير من هذه العملية بعبارة أخرى يمكن للسلوك التنظيمي أن يساهم في تفعيل أو عرقلة عملية إدارة التغيير وهناك دوافع ثقافية تنظيمية تجعل السلوك التنظيمي للمسير أكثر معارضة ومقاومة للتغيير، وهي الآليات التي يمكن اعتمادها حتى يكون السلوك التنظيمي للمسير مسائرا لمتطلبات التغيير ومساهما في تفعيله. وبذلك تعتبر الذهنية التي تشكلت لدى المسير من خلال تواجده اليومي داخل المؤسسة ومعايشته للواقع والتي تمثل مرجعيته الثقافية التنظيمية عاملا مهما في تحديد موقفه اتجاه أي عملية للتغيير يمكن إدخالها إلى المؤسسة (قمانه، 2005). كما اتفقت مع دراسة حريم والساعد 2006 في أن الثقافة التنظيمية تؤثر في بناء المعرفة التنظيمية عند تطبيقها في القطاع المصرفي، إذ تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين. ومنه فإن ثقافة المنظمة تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة. وان كل بعد من أبعاد الثقافة يؤثر على مستوى تبادل الموارد ولكن بدرجات متفاوتة كما تبين أن كل مستوى تبادل الموردتين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادل الموارد. كما أن قيام الإدارات في البنوك بين فترة وأخرى بإجراء دراسات للكشف عن مستوى بناء المعرفة في هذه البنوك من أجل استمرار تشجيعها ودعمها، يؤدي إلى استجابة العاملين للتغيرات الثقافية التي يحدها البنك من خلال الخضوع لها والالتزام بها ونشرها والولاء لتلك المبادئ. (حريم والساعد، 2006، ص.225).

خاتمة:

ومنه يمكن القول أن المشرفين في المؤسسات المالية بولاية المسيلة يطبقون أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية. في التعامل مع الزبائن وتقديم خدمات للعمال، وكذلك زيادة الانتاجية وتحسين الأداء والاهتمام بالعمليات الإدارية وتجويدها لتحسين خدمات المؤسسة، وذلك من خلال العمل على نشر ثقافة تنظيمية لدى مكونات المنظمة وأسلوب التعامل مع الشركاء الاجتماعيين في مقدمتهم الزبائن، وتطوير دوري لاستراتيجيات المؤسسة في تقديم الخدمات العمومية وتحسينها،

انطلاقاً من مبدأ العمل بنمط إدارة الجودة الشاملة. حيث أصبحت المنظمات التجارية وخاصة المصرية في منافسة حادة مع نظيراتها محلياً ووطنياً وعالمياً، سواء التسهيلات والخدمات التي تقدمها للزبائن الدائمين أو استقطاب زبائن جد من خلال وجهات نظر التي يقدمها الزبون القديم حول سمعة المؤسسة، وبما أن المؤسسات المالية في معادلة المبادلات التجارية يعتبر عنصر هام فهي أهم عنصر جذب للعمال بالدرجة الأولى لما تقدمه من امتيازات وتسهيلات مقابل أداء جيد، وفي نفس الوقت الاهتمام بالعملاء الذين يعتبرون رأسمال حقيقي للمؤسسات المالية بما توفره من فرص لاقتناء القروض والمنتجات وفق المعاملات المتفق عليها، وذلك يدر أرباحاً على المؤسسة ويجعلها في سباق المنافسة في خدمة كل الشركاء من خلال خلق ثقافة تنظيمية تميز المنظمة.

الهوامش:

- احمد محرم أحمد فهمي. (2000)، تكاليف الجودة، النسخة الأخيرة، مركز نور الايمان: القاهرة ، مصر.
- بسترفليد يدل . (2004)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الجمالي.
- الدعاس عبد الله أحمد عبد الله . (2010)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1.
- حسين بن سامي محمد حسين. التركيز على العميل، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز <https://www.kau.edu.sa/Files/0003606/Subjects/768>
- حريم حسين و الساعد رشاد . (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2.
- الطائي يوسف جحيم . (2009)، نظم ادارة الجودة في المنظمات الخدمائية والإنتاجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطائي رعد عبد الله و قداة، عيسى. (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع: الطبعة الأولى.
- الطراونة محمد احمد و البلبسي بدرية المعتز . (2002)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بالأردن، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد الأول، الأردن.
- مأمون الدرادكة و طارق الشبلي . (2001)، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع: الطبعة الأولى، عمان.
- مباركية شيماء و مسعود عائشة . (2016)، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين العمليات المصرفية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسبير، جامعة العربية التبسي، تبسة.
- محمد مصطفى . (2005)، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع: الطبعة الأولى.
- معمار صلاح صالح درويش . (2009)، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي، رسالة دكتوراه، جامعة كولمبوس الأمريكية.
- السامرائي برهان الدين حسين . (2012) ، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، رأس الخيمة، الإمارات العربية.

- عبد الفتاح نبيل .(2000)، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الإداري، العدد 82، مسقط.
- عوض الحداد .(1999)، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر والطباعة: الطبعة الأولى، مصر.
- عقيلي عمر وصفي. المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع: الطبعة الأولى، عمان.
- قمانه محمد .(2005)، الثقافة التنظيمية والتغيير، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة الجزائر.
- الرشيدى سالم سعود .(2004)، أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، عمان، الأردن.
- توفيق بن عليوش (2017)، دور التوجيه السوقي في تعزيز ولاء العميل-دراسة حالة شركة جازي-، شهادة ماجستير، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

19- John Sterman & others .(1997), "Unanticipated side effects of successful quality programs exploring a paradox of organizational improvement", management science, Cambridge : vol.43, April.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

جلاب مصباح ، خطوط رمضان ، (2020) تقييم تطبيق استراتيجية "إدارة الجودة الشاملة" في تحسين الخدمة العمومية من وجهة نظر المشرفين ببعض المؤسسات المالية (دراسة ميدانية) ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 12(02)/2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 21- 38 .