

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسة

بعنوان:

**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**  
**دراسة ميدانية لمؤسسة لصناعة الأنابيب ALFA PIPE – غرداية**

من إعداد الطالبتين:

❖ بوشعالة فاطمة الزهراء

❖ مصباح راضية

تحت إشراف:

الدكتور: علماوي أحمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/09/16 أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	لصفة
طويطي مصطفى	دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
برنة عبد العزيز	دكتور	جامعة غرداية	مناقشا
الأستاذ علماوي أحمد	محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
الأستاذ أولاد الهدار فاتح	مساعد "أ"	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا

السنة الجامعية : 2018-2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

الصفحة	الموضوع
1	شكر
2	الإهداء
4	الملخص
7	قائمة المحتويات
9	قائمة الجداول، الأشكال والملاحق
أ - هـ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>	
12	تمهيد
13	المبحث الأول : المفاهيم الأساسية إدارة الجودة الشاملة
13	I. ماهية الجودة
13	I.1. تعريف الجودة و مراحل تطورها
17	I.2. أهمية الجودة
17	I.3. أبعاد الجودة
23	II. إدارة الجودة الشاملة
23	II.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
24	II.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
25	II.3. أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة
27	II.4. متطلبات و معوقات إدارة الجودة الشاملة
29	المبحث الثاني: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة
29	I. أداء المؤسسة
29	I.1. مفهوم الأداء
30	I.2. محددات الأداء
31	I.3. قياس الأداء
32	II. توجيهات إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الأداء
33	II.1. التوجهات المتعددة لإدارة الجودة الشاملة

34	2.II. التوجه نحو السوق و إدارة الجودة الشاملة
36	3.II. إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق و تأثيرها على الأداء
37	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسات الميدانية
43	تمهيد
43	المبحث الأول :الإطار العام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE
47	المبحث الثاني عرض عناصر الدراسة الميدانية
52	المبحث الثالث :عرض و تحليل إتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة
69	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
70	نتائج الدراسة
72	توصيات الدراسة
73	المراجع
77	الملاحق

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها في تحسين أداء المؤسسة ، وهذا من مدخلين حديثين وهما إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، ثم تطرقنا إلى أثر الجودة في تحسين الأداء و المتمثلة في التوجهات المتعددة والتوجه نحو السوق.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم إستبانة للتعرف على تصورات الإطارات ومسيري مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية alfa pipe بغرداية نحو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء حيث شملت الدراسة عينة بلغت 34 عامل و كان من أهم النتائج المتوصل إليها وكان من أهم النتائج المتوصل إليها :

- إن مستوى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة و تشير هذه إلى زيادة التفهم ووعي من الإدارة العليا في مؤسسة alfa pipe لحجم التحديات التي تواجهها .
- هناك تطبيق لتحسين الأداء في المؤسسة الأنابيب الجزائرية وحدة غرداية .
- قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات أهمها :
- زيادة الإهتمام و الوعي وضرورة تفعيل التعاوني بين الإدارة العليا و العاملين في تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، والقيام بدورات تدريبية في مجال إدارة الجودة لجميع الموظفين من مختلف المستويات.
- يجب على إدارة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بعمل العديد من اللقاءات و الإجتماعات الدورية مع الموظفين و العاملين لديها لتوعيتهم و تثقيفهم بالجودة.

**الكلمات المفتاحية :** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، أداء المؤسسة، مؤسسة الانابيب ALFA PIPE

Summary:

This study aimed to identify the role of overall quality management and its impact in improving the performance of the organization, and this is from two recent portals, namely the management of overall quality and the performance of the institution, and then we addressed the impact of quality in improving performance, which is represented by multiple trends and market orientation.

To achieve the objectives of the study, Estana was designed to identify the perceptions of tires and the facilitators of the Algerian Foundation for the manufacture of spiral pipe in Ghardaïa towards the role of overall quality management in improving the performance where the study included a sample of 34 workers and was one of the most important results reached:

- The level of awareness of the frameworks and managers of the organization of the principles of comprehensive quality and their application to varying degrees and positive levels and these indicate increased understanding and awareness of the senior management in alfa pipe to the magnitude of the challenges it faces.
- There is an application to improve the performance in the Algerian pipe institution and the Gardaia unit.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which are:

- Increasing attention and awareness and the need to activate the cooperative between senior management and employees in applying all dimensions of comprehensive quality, and conduct training courses in the field of quality management for all employees of different levels.
- The management of the Algerian Foundation for the Manufacture of Spiral Pipe industries must conduct many regular meetings and meetings with its employees to educate them about quality.

Mots-clés: Qualité, Gestion de la qualité totale, Performance de l'organisation, ALFA PIPE .

**Keywords:** Quality, Overall Quality Management, Enterprise Performance, ALFA PIPE Corporation



### توطئة :

شهد العالم خلال القرن الأخير العديد من التغيرات والتحويلات التي كان لها تأثير على كافة المؤسسات خاصة الإقتصادية منها، وفي ظل هذه التغيرات أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتكيف وتتميز في أداءها وهذا ما دفع بها إلى ضرورة إنتهاج مدخل حديث من أجل مواكبة هذه التغيرات، وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل لذلك وأهمها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها .

تعد إدارة الجودة مدخل إداري يدعو لضرورة الإهتمام بالعاملين وإشراكهم في تلبية حاجات الزبائن، إن العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق الأداء في مستوى تطلعاتهم، وبتابع هذا المنهج الحديث تكسب ميزة تنافسية عالية تمكنها من تحسين أدائها المقدم بمستوى عالي من الإتقان والعمل دون ترك خطأ بالإعتماد تقنيات التحسين المستمر، التركيز على العملاء وتركيز الإهتمام بالجودة، والتي تلجأ إليها المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة التي تساعد في تحسين أدائها .

أصبح مستوى أداء المؤسسات الإقتصادية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الإستمرار والنمو للمؤسسات الإقتصادية على وجه الخصوص، ومن هنا تظهر أنه بات واضحا للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الحلزونية الأخذ بأسلوب الفعال ألا وهو أسلوب إدارة العمل فيها لتحقيق أعلى جودة وإستعمالها كحجر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها الذي لن يحصل إلا عن طريق تحسين أدائها، وإنطلاقاً من الأهمية البالغة لمدخل إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الأداء .ومن خلال ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية البحث التالية :

"ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA

PIPE" بولاية غرداية ؟

ومن خلال الطرح العام للإشكالية نطرح التساؤلات الجزئية التالية :

- ما هي إدارة الجودة الشاملة وما هي مبادئها وفيما تتمثل أهميتها ؟
- ما هو تحسين الأداء وفيما تتمثل أهميته وما هي أنواعه وأساليبه ؟

أ. فرضيات إحصائية :

الفرضية الرئيسية الأولى : " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05"

2- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للالتزام ودعم الإدارة العليا في تحسين الأداء بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05"

3- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتركيز على الزبون في تحسين الأداء بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05"

4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر في تحسين الأداء بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05"

5- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإتخاذ قرارات على أساس حقائق في تحسين الأداء بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05"

6- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب و التطوير في تحسين الأداء بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05"

7- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتشكيل فرق العمل في تحسين الأداء بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05"

8- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحديد معايير قياس الجودة في تحسين الأداء بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05"

9- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمكافأة العاملين في تحسين الأداء بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0,05 .

الفرضية الرئيسية الثانية : " توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة حول مستوى تحسين الأداء، ويرجع ذلك للسمات الشخصية للعمال (المؤهل، سنوات الخبرة، ا متغير لجنس، الوظيفة)".

### ب. مبررات إختيار الموضوع :

- أسباب ذاتية :
- الرغبة و الميل الشخصي للبحث و الإستطلاع لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة .
- الرغبة الملحة لدراسة هذا الموضوع و الشعور بأهمية الجودة الشاملة في المؤسسة .
- الفضول و الدافع المعرفي للإطلاع على إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الاداء .
- أسباب موضوعية :
- توافق موضوع الدراسة مع تخصصي إقتصاد و تسيير مؤسسة .
- الرغبة في معرفة حيثيات موضوع إدارة الجودة الشاملة لما له أهمية بالغة و فوائد تعود على المؤسسة .
- محاولة بناء صورة واضحة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن من تطبيقها على أرض الواقع .

### ت. أهداف الدراسة :

- تقديم إطار نظري و مفاهيمي عن متغيرات البحث متمثلة في : إدارة الجودة الشاملة، الأداء .
- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية .
- محاولة إبراز أهمية الموضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل معطيات الإقتصاديات العالمية الراهنة .
- كشف مدى أهمية إنتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المؤسسة .
- تحديد و توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين و تحقيق الأداء بمؤسسة ALFA PIPE ؟

### ث. أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية هذا البحث في إبراز الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة و توضيح الشروط اللازمة لتحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة .
- يعتبر موضوع إدارة الجودة أسلوب تسييري و وسيلة لتطوير أداء المنظمة .
- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات الإقتصادية بأهمية مدخل تحسين الأداء وفق الجودة الشاملة كأداة جوهرية لتحقيق التفوق .

### ج. حدود الدراسة :

- حدود زمانية :
- حدود الدراسة كانت في أوت 2019

### ح. منهج البحث :

- من أجل دراسة الموضوع و تحليل أبعاده كمحاولة لإختيار صحة الفرضيات إعتدنا في الفصل الأول في الجانب النظري على المنهج الوصفي بالإعتماد على أسلوب التحليل بغية إستيعاب الإطار النظري للبحث حتى يتسنى لنا وصف و متابعة دقيقة لمتغيرات الإشكالية المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة و الأداء ووصفها من مختلف الجوانب و تحليلها، كما تم الإعتماد على دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً على مستوى المؤسسة .

خ. مرجعية الدراسة : تشكل مرجعية الدراسة التي قمنا بها في كتب ،مذكرات و مجلات ، و ملتقيات علمية

د. صعوبات الدراسة :

- صعوبة منح الوثائق الضرورية من طرف المؤسسة  
- صعوبة إستعارة المراجع من المكتبة و عدم الإستعارة أكثر من ثلاث كتب ،مما صعب عملية التنسيق في المعلومات .

- صعوبة المقابلة و الحصول على المعلومات من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب alfa pipe بغرداية .

ذ. هيكل الدراسة :

قسمت الدراسة إلى : فصل للجانب النظري و فصل للجانب التطبيقي ، ويمكن إستعراض هيكل البحث كما يلي :

الفصل الأول: تناولنا فيه الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة ،قسم إلى ثلاث مباحث ،فكان المبحث الأول تحت عنوان المفاهيم الأساسية للجودة و إدارة الجودة الشاملة و الذي تم تخصيصه للتطرق للجانب النظري بشكل مختصر للموضوع، أما المبحث الثاني فتم فيه دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة ، أما في المبحث الثالث فتطرقنا للدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الذي يحتوي على دراسة حالة و المعنون بالدراسة التطبيقية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية ALFAPIPE، و قد تم تقسيم المبحث الأول تم فيه التطرق إلى التعريف بالمؤسسة و تم عرض هيكلها التنظيمي و طبيعة نشاطها، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا عرض عناصر الدراسة الميدانية من خلال إجراءات الدراسة و متغيراتها و من حيث توزيعات الأفراد .....الخ، أما في المبحث الثالث فتم فيه عرض و تحليل إتجاهات أفراد العينة حسب

أبعاد الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و تحليل الإنحدار الخطي لكل المحاور  
.....الخ،

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

### تمهيد الفصل :

أصبح الإهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وسلاحاً إستراتيجياً للحصول على الميزة التنافسية بحيث توليها المنظمات او الحكومات في العالم إهتماماً خاصاً، لأن الجودة هي الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لأي مؤسسة لتمكنها من البقاء والإستمرار في ظل التغيرات البيئية السريعة وظهور أسواق عالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة.

ومن هذا الجانب تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة في الإدارة الذي يلقي رواجاً كبيراً وذلك من خلال بناء ثقافة عميقة عن الجودة والتي تعني بتحسين الأداء و الإرتقاء بالمنظمات والمؤسسات إلى مصاف المؤسسات التي تقدم خدمة أو سلعة ذو جودة عالية والتالي الحصول على رضا زبائنها.

فستتطرق بالتفصيل في هذا الفصل موسوم بالإطار النظري ، حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول : المفاهيم الأساسية حول الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، أما في المبحث الثاني توجهات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء ،أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى الدراسات السابقة .

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للجودة وإدارة الجودة الشاملة

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة، قبل نضفي عليها صفة الشمولية .

I. ماهية الجودة :

1.I. تعريف الجودة و مراحل تطورها

أولاً: تعريف الجودة

إن الإهتمام بالجودة أدى إلى تباين في مفهومها، فالجودة في حد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات كثيرة ومعايير على حد سواء .

- كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقص الرديء .ويقال أجاد فلان في عمله و إستجاد عدّه جيداً و أجاد الشيء بجوده. "جوده" أي صار جيداً.

- تعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من QUALITIES ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه ،أما كلمة جودة من أصل اللغة تعود إلى "النوع" أخص من الجنس وقد تنوع الشيء أنواعاً وتعتبر كلمة الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبي رغبات من يشتريها أو يستعملها .<sup>1</sup>

- لقد عرف (johnson) الجودة بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وإتقان الأعمال من أول مرة .

- يرى (e-Deming) الجودة أنها "المطابقة مع المتطلبات و يمكن تحقيق قياسها من خلال كلفة الإحتياجات ."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق، دار حامد للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن 2012،

ص19

<sup>2</sup> فيلاي عبد الرحمن، مداخلة بعنوان إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة، يومي 13.14 ديسمبر

2010



- عرف جوران (Juran) الجودة على " أنها المطابقة مع المتطلبات ويمكن تحقيق قياسها من خلال كلفة عدم المطابقة".
- عرفها Josef Juran 1989 : "الجودة هي الدرجة متوقعة من التناسق والإعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة"
- ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة ASQS والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة EOQC بأن الجودة هي " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة " <sup>3</sup>.
- تعرف الجودة بأنها القدرة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات الإنسان ورغباته المعقدة قد لا يكون دائما راضي بها <sup>4</sup>.
- ونستنتج من خلال التعاريف السابقة أن تعاريف الجودة متعددة وهذا يعود إلى إختلاف وجهات نظر مستخدمي الجودة فهي بالنسبة للمنتج تمثل مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية بينما للمستهلك فهي تمثل مدى تلبية حاجات المستهلك في المنتج .

### الشكل رقم (1-1) تعريف الجودة



المصدر : بودالي محمد ، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، ص 4

<sup>3</sup> بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم التجارية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009. ص 13

<sup>4</sup> Jons j,dahlgard, kai kristensen and gopal k , kanji ,fundamentals of total qauality managment, edition publishedir the taylor & francis, london and new yourk , 2007, pp11

### - ثانيا : مراحل تطور الجودة

شهدت الجودة تطورات مهمة في عملية الإنتاج ، إذ مرت بمراحل متعددة منذ بداية القرن العشرين الماضي نتيجة تطور عمليات الإنتاج وتعقدتها ، ويمكن أن نحدد التطور الذي مرت به الجودة بأربعة مراحل :

#### - المرحلة الأولى : بداية الثورة الصناعية 1941

1. كانت بدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه ، إذا كان يتولى بنفسه فحص إنتاجه الذي ينتجه ، وبذلك كانت عملية إدارة الجودة ملازمة للعمل التصنيعي الحرفي حيث كان العامل مسؤولاً عن تصنيع المنتج بأكمله .

2. التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين الماضي وظهر مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة ويشكلون مجموعة ليكون بالإمكان توجيههم من قبل رئيس العمال الذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم .

3. كانت عمليات الجودة في هذه الفترة تعتمد أسلوباً بسيطاً يطلق عليه أسلوب المقارنات ويركز على المقارنة بين الجزء الأساسي وجزء المصنع وتحقيق التطابق بينهما يتحقق هدف عملية الرقابة على الجودة .<sup>5</sup>

- لم تقتصر الجودة في هذه الفترة بالمنتج ، وإنما إقتصرت على الإعتبارات الخاصة بالمؤسسات دون مراعاة لرغبات وإحتياجات العملاء ، ولعل في مقولة Ford.H الساحرة بخصوص ما إذا كانت شركته للسيارات قد راعت عند تصميمها سيارة فورد نموذج T رغبات عملائها تلخيص للمكانة التي كان يحتلها هؤلاء عند هذه المؤسسة " كل عميل بإمكانه إختيار اللون الذي يريد بشرط أن يكون أسوداً ، رغم ذلك فقد تم تسويق ما يقارب 15 مليون وحدة من هذه السيارة خلال الفترة الممتدة بين 1908 إلى 1928 .<sup>6</sup>

#### - المرحلة الثانية : تأكيد الجودة 1960

إن هذا المفهوم يهتم بتحسين جودة المنتج وفي نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي فضلاً عن أن العيوب والأخطاء يتم إكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكلفتها أقل ، إن تأكيد الجودة هو تأمين السير الحسن لنشاطات المؤسسة الهدف منه تقليص عدم مطابقة المنتجات في المجال الصناعي وخاصة على الموردين بهدف حصول الزبائن على ثقة لمعالجة

<sup>5</sup> سلمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة ، الفلسفة و مداخل العمل ، الطبعة 1. دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 122

<sup>6</sup> منصف ملوك ، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001 ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، السنة الجامعية 2010/2009 ، ص 10

الطلبات من الإستقبال وحتى خدمات ما بعد البيع للتأكد من مطابقة المنتجات ،ولإنجاح ذلك لابد من إتباع مواصفات ومعايير فهناك مواصفات حسب القطاع ( قطاع السيارات، الإلكترونيك ) ومواصفات دولية ( ISO 9000 ) والتي تقوم بدور تعاقدى بين المورد والزبون ،لكن الإهتمام بمطابقة المنتجات فقط غير كاف ،لذا يجب إعطاء الثقة لجميع أنظمة المؤسسة للتحكم في الأخطار التي تواجهها وذلك بالإعتماد على الخطوات التالية :

- تحليل السير الحسن للمنظمة ،المسؤوليات ،كفاءة الأفراد ،مستوى مراقبة بعض الأنشطة تجنباً لعدم مطابقة المنتجات أو الخدمات .
- وجود مؤشرات لحساب النتائج وإنحرافات ،وذلك لمعرفة التوجهات الصحيحة لتأمين الجودة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ،فتأكيد الجودة عبارة عن نظام مراقبة وقائية للجودة أي تطبيق فعال ومناسب لمراقبة الجودة والتفتيش .
- لقد تميزت هذه المرحلة بتصريف المنتجات التي تم تصنيعها والتأكد من جودتها ، ونظراً للتعقد المتزايد في المنتجات والتوسع العام للأسواق وكذا إرتفاع مستوى الوعي لدى العاملين داخل المؤسسة أدى بالعالم الصناعي إلى تجاوز مفهوم مراقبة الجودة إلى مفهوم جديد يتمثل في تأمين الجودة، وأن عدد برامج تحسين الجودة ساهمت بقوة في زيادة مردودية المؤسسات بتخفيض التكاليف عن طريق الإجراءات الوقائية.<sup>7</sup>

### المرحلة الثالثة : ضمان الجودة 1970

يعني ضمان الجودة حل الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية التي يعطي الثقة في المنتج وتجعله قادراً على الوفاء والإلتزام بتحقيق شروط معينة في الجودة .

- هذا يعني أن ضمان الجودة يركز بشكل كبير على إحتياجات العميل ،لأنه يدعم ثقته في ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات .

- لقد عرفت الجمعية الفرنسية الصناعية للجودة AFCIQ ضمان الجودة ، بأنه تطبيق مجموعة من الإجراءات المقدمة مسبقاً المنسقة والموجهة لإعطاء الثقة حول الحصول بانتظام على الجودة المناسبة ، ويتطلب تأكيد الجودة بإستخدام ثلاثة أنواع من المراقبة :المراقبة الوقائية والتي تعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول من أجل إكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على

<sup>7</sup> قندور نوال ،تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكايف الجودة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية ،جامعة الجزائر 2000. ص 5.4

منع حدوثه، والمراقبة المرحلية وتعني فحص المنتج بعد كل مرحلة إنتاج، للتأكد من مطابقته للمواصفات وهذا يعني إكتشاف الأخطاء عند وقوعها، مرحلة المراقبة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى المستهلك.<sup>8</sup>

- مما تجدر الإشارة إليه أن فكرة ( ضمان أو توكيد الجودة كما يسميها البعض ) جاءت نتيجة لما حققه اليابانيون من نجاحات ملموسة بفعل تطبيقهم لفكرة حلقات الجودة والتي باسروا العمل بها في مختلف الشركات، بالإضافة إلى تبنيهم وتحقيقهم لشعار " العيب الصفري " .<sup>9</sup>

### - المرحلة الرابعة : إدارة الجودة الشاملة 1980

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، لتمكين المنظمة من إحراز التميز سواءً لمنتجاتها أو لعملها وجعلها من مسؤولية كل فرد فيها .

- ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع للمنظمة وللمجتمع .

- إلى جانب الإهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة ، شهدت تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وُحِد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شأن لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001 وهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي، وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم، يتوقع أن يشهد العقد القادم من القرن الحادي والعشرين تطورات كبيرة في أساليب الجودة .

## 2.1. أهمية الجودة

لقد تزايد إهتمام المنظمات الحديثة بالجودة مما يدعونا للتساؤل عن الأهمية التي أصبحت تحتلها الجودة بالنسبة للمنظمة للعملاء والعمال أيضاً مع تزايد المنافسة ومع إرتفاع مستوى متطلبات الزبائن، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو إختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هي إلتزام لا بديل له وتعد الجودة هامة لثلاثة أطراف رئيسية وهم :

<sup>8</sup> بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، مرجع سبق ذكره ، ص 6

<sup>9</sup> لعلى بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة ، ( ISO 9000 ) ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه .علم الاجتماع، جامعة الحاج

لخضر، باتنة، ص 64

### 1. المنظمة : وتظهر أهمية المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية :

أ. الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق : فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.  
ب. درجة الثقة في منتجاتها : قيود تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات ، مما يتسبب في المساءلة القانونية للمنظمة ، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح .

ت. التكلفة : فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة ،وذلك من خلال زيادة التكاليف بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وإنصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة .

ث. الأنظمة والتشريعات الدولية : فعدم الالتزام بمعايير الجودة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها .

ج. زيادة الأرباح والحصة السوقية: إذ أن الإنتاج عن الجودة تمثل نسبة 22 % من رقم الأعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها<sup>10</sup>

2. العملاء : يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة وتوضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال عنصرين تاليين:  
أ. الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها و تقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء وإحتياجاتهم .

ب. الوفاء : إن الإحتفاظ بالزبون موجوداً مسبقاً وضمناً وفائه يكلف خمس مرات أقل من إكتساب زبون جديد فضمناً وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي إحتياجاتهم ورغباتهم.

3. العمال : إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد وذلك من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرار وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية ،وتتخذ أهمية للجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية :

أ. دعم نشاط كل فرد : إن تحسين جودة العمل يعدّ قرراً هاماً لرفع فعالية الأداء وذلك من خلال تحسين ظروف العمل مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة وبالتالي تحسين الإنتاجية و رفع مستوى الجودة .

<sup>10</sup> بن معمر شهرزاد، أهمية جودة الخدمة البنكية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم تجارية، جامعة

ب. المساهمة في تنسيق عملية التسيير : إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة والمتمثلة في تطوير شبكات الإتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال علاقة المورد والعميل الداخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.<sup>11</sup>

### I.3. أبعاد الجودة

حرصت منظمات الأعمال التي ترغب بتحقيق السعادة لزيائنها المستهدفين بالتوسع في مفهوم الجودة وفي نفس الوقت طورت قابليتها على إنتاج منتجات أو خدمات تحتوي عدداً كبيراً من أبعاد الجودة. وبسبب إختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة ،لذا سنورد فيما يأتي مجموعتين من الأبعاد : الأولى تتضمن أبعاد جودة الخدمة والثانية أبعاد جودة السلعة :

#### 1. أبعاد جودة الخدمة :

نظرا لكون الخدمات غير ملموسة لذا فمن الصعب قياس مستوى جودتها قياساً بالخصائص المادية الملموسة للسلع لكن بشكل عام فإن مستهلك الخدمة كغيره من مستهلكي السلع فهو يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص تشكل أساساً للمقارنة بين الخدمات البديلة أو هي التصورات الضمنية في ذهن المشتري والتي لا تستطيع التعبير عنها بشكل صريح .

- ويمكن أن يلعب مدير العمليات في منظمات الأعمال دوراً هاماً في تحديد بعض الجوانب الأساسية في جودة الخدمة أولاً : أهمية المكونات الملموسة للعديد من الخدمات وهذا يتطلب الإهتمام بعمليات تصميم الخدمة وإنتاجها ( أو تقديمها ). ثانياً : عملية الخدمة وذلك من خلال تضمين التصميم لجوانب مهمة مثل التعامل ثالثاً : ضرورة إدراك أن توقعات الزبائن هي المعيار الرئيسي للحكم على جودة الخدمة ، إذ أن الزبائن عادة يقارنون بين إنطباعاتهم وتوقعاتهم عن الخدمة قبل الإستهلاك وبين النتائج المحققة من الإستهلاك الفعلي للخدمة . رابعاً : ينبغي توقع الإستثناءات exception أي أن هناك مستوى معيارياً محدداً لجودة الخدمة المقدمة فإن هناك إستثناءات أو معوقات أو مشكلات فيما يتعلق برضا الزبون .<sup>12</sup>

- وبناءً على ما تتمتع به الخدمة من خصائص يمكننا أن نضع عشرة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة هي :

<sup>11</sup> دحمان بونوة لبياء، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2015، ص26-27

<sup>12</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية و المالية، دار الفكر، الطبعة 1، عمان، الأردن، ص22-23

1. المعولية : تتضمن إتساق الأداء والإعتمادية وتعني أن الشركة تقدم الخدمة بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفى الشركة بوعودها ؛
  2. الإستجابة رغبة وجاهزية ( أو إستعداد ) العاملين لتقديم الخدمة ؛
  3. الكفاية والمقدرة أو الأهلية : تعني إمتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة ؛
  4. إمكانية الوصول للخدمة تتضمن سهولة الوصول وسهولة الإتصال ؛
  5. التعامل :تتضمن الدمائية أو اللياقة أو الأدب والإحترام .التقدير والصدافة التي يبديها العاملون الذين تتطلب أعمالهم الإتصال بالزبائن مثل العاملين في أقسام الإستقبال أو الذين يردون على الإتصالات الهاتفية ؛
  6. الإتصال : تعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها والإصغاء لطلباتهم ،وقد يتطلب ذلك قيام الشركة بتكليف لغتها للزبائن المختلفين ؛
  - 7.الموثوقية أو المصدقية : تتضمن جعل الشركة جديرة بالثقة والإعتماد وتمتع بالصدق والأمانة والإستقامة ؛
  8. الأمان : التحرر من الخطر ؛
  9. فهم/ معرفة الزبون : بذل الجهود لفهم حاجة الزبائن ؛
  - 10.الملموسية :الجوانب المادية للخدمة ؛
2. جودة السلعة :

يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظراً للطبيعة أو الخصائص المادية التي تتمتع بها ،وقد صنفت الأبعاد التي يمكن من خلالها مقياس جودة السلعة إلى ثمانية أبعاد هي؛

- أ. الأداء : الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة و معاملها؛
- ب. الهيئة/ المظهر : الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها ؛
- ت. المعولية : قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة ؛<sup>13</sup>

<sup>13</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ، ص 24-23

- ث. المطابقة : التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون ؛
- ج. المتانة : الإستفادة الشاملة والدائمة من السلع ؛
- ح. القابلية للخدمة : إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في إستخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها ؛
- خ. الجمالية : الرونق و الشكل و الإحساس التي تولده ؛
- د. الجودة المدركة<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ، ص 24-23



الجدول (1) يوضح : المقارنة بين ابعاد جودة السلعة و ابعاد جودة الخدمة

أبعاد الجودة للخدمة	أبعاد الجودة للسلعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعولية : إعتمادية الأداء و الإنجاز ؛</li> <li>- الإستجابة : الرغبة و الإستعداد لتقديم الخدمة ؛</li> <li>- الكفاءة و الجودة : توظيف المهارات و المعرفة لأداء إنجاز الخدمة ؛</li> <li>- الوصول :إمكانية الوصول و سهولة الإتصال ؛</li> <li>- التعامل : هل يرحب العاملون بكل زبون ؛</li> <li>- الإتصالات : لتعليم و إبلاغ الزبائن بلغة مفهومها و الإصغاء للزبائن ؛</li> <li>- الإئتمان : الثقة، إمكانية الإعتقاد ؛</li> <li>- الأمان :التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك ؛</li> <li>- الفهم : بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن و تعلم الإحتياجات الخاصة ؛</li> <li>- الملموسية : الوجود أو الإظهار المادي للخدمة ؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأداء أو الإنجاز : هو مقياس لسميات عمل المنتج الأساسية ما دام بالإمكان قياس الأداء على وفق أسس كمية محددة فإن سمات أداء الإنتاج عادة ما تقارن و ترتب مع تلك التي يقدمها المنافسون ؛</li> <li>- الخصائص : كلما زادت و تنوعت نماذج المنتج التي تقدمها المنظمة لزيائنها فإن الجودة المحددة من المستهلكين ستزيد ؛</li> <li>- المعولية :ترتبط معولية المنتج بإحتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدد و عادة ما تقاس المعولية بمعدل الوقت بين العطلات ؛</li> <li>- المطابقة : أي أن يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية ؛</li> <li>- المتانة :و ترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج ؛</li> <li>- القابلية للخدمة :و هذا ما يتعلق بمدى إستعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح و مدى سرعتها و كفايتها ؛</li> <li>- الجمالية :ينبغي أن يكون المنتج جذابا و ذا جمالية ؛</li> <li>- الجودة المدركة : التقسيم الغير مباشر للجودة ؛</li> </ul>

المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ، ص15-16

## II. إدارة الجودة الشاملة

### 1.II. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معاني كثيرة، إذ تعددت تعاريفه بتعدد الكتاب والباحثين ويمكن إستعراض هذه التعاريف على النحو التالي :

- **تعريف 1** : عرفها المعهد الفيديريالي الأمريكي على أنها تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الإعتماد على تقسيم العمل لمعرفة مدى التحسين في الأداء.<sup>15</sup>
- **تعريف 2** : تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها : "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة الأفراد للتنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن".<sup>16</sup>
- **تعريف 3** : فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها " الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن يكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة".<sup>17</sup>
- **تعريف 4** : يعرف oakland إدارة الجودة الشاملة هي منهج لتحسين القدرة التنافسية والفعالية والمرونة للمنظمة بأكملها.<sup>18</sup>
- **تعريف 5** : مفهوم إدارة الجودة يمكن أن يركز على ثلاثة عناصر :
  1. الشاملة : هي دمج جميع الأشخاص المشاركين في تطوير الخدمة وتشغيلها .
  2. الجودة : هي التركيز على متطلبات الجودة للعملاء الداخليين والخارجيين فيما يتعلق بجميع الأنشطة والعمليات في خدمة الشركة .

<sup>15</sup> فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في منظمات و دورها في تحقيق الأداء متميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2012، ص15

<sup>16</sup> سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: فلسفة و مداخل العمل، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، الجزء الأول، ص 25

<sup>17</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر و التوزيع، الطبعة 1، 2000، عمان الأردن، ص76

<sup>18</sup> Henrik erikson .benefits from TQM for organisational performance. Departement of business administration and social sceince division of quality techwology and statistics.2002.p 7

3. الإدارة : هي مسؤولية الإدارة عن التحديد المنتظم لثقافة وأهداف الجودة وكذلك التحسين المستمر للجودة.<sup>19</sup>

- ونستنتج من التعاريف السابقة أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف وذلك من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر ، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء .

### II.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- المقصود بمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع الفلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، ولقد اختلف رواد إدارة الجودة الشاملة في تحديد عدد من المبادئ . ويمكننا أن نلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي :

1. التخطيط الإستراتيجي : إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقاءها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الإستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة إتجاه مهمة واحدة ولذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة يكون مشتق من تخطيط إستراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلية أساسا لتعريف رسالة المنظمة .

2. إلتزام و دعم الإدارة العليا : إن لإسناد الإدارة العليا و إلتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة له دور كبير إذ أنها مسؤولة عن التوجيه والتشجيع للمنظمة ودعم ومساندة العاملين ، وتخصيص الموارد الكافية لتعزيز أنشطة التدريب مما يؤدي إلى قياس أفضل أداء وتحسين رضا العملاء .

3. التركيز على الزبون : هو العنصر المهم في إدارة الجودة الشاملة ولا يقتصر ذلك على الزبون الخارجي الذي يجد جودة المنتج بل تمتد إلى الزبون الداخلي ، حيث أن التركيز على الزبون يؤدي إلى تحسين نوعية المنتجات والخدمات ولذلك ففهم متطلبات الزبون يحقق أقصى قدر من الإرتياح الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد .<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Peter praeg and dieter spath. Quality management for it seservices. Perspectives on busines and procersperformance .herchy. new yourk .published in the united of the amirica by .p 7

<sup>20</sup> دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي، ص35

4. **التحسين المستمر** : يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي و التحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية و لجميع وحدات العمل في المنظمة ، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة النظام على التصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار الرضا التام للزبون .<sup>21</sup>
5. **إتخاذ قرارات على أساس حقائق** : يمثل هذا المبدأ أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ويتطلب تطبيقه الإعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل للإستفادة منها في تحقيق الجودة .
6. **التدريب و التطوير** : ينظر إليه على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل ، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنتظمة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بتطوير وظائفهم ومهاراتهم .
7. **تشكيل فرق العمل** : يعتبر تشكيل فريق عمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى حل المشكلات لإيجاد الحلول بإستخدام ما يعرف بفريق العمل الذي تتوفر فيهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات بهدف تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة .
8. **تحديد معايير قياس الجودة** : هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة ويجب على الأفراد الإلتزام بها حتى يتم ضمان أداء العاملين بشكل أفضل وتقديم خدمات بجودة عالية ترضي رغبات الجمهور .
9. **مكافأة العاملين** : يتطلب الأمر إعطاء الأفراد الحوافز نتيجة الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف التنظيم فأنظمة الحوافز تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها ومن صور الحوافز : المكافأة المادية، التقدير والإعتراف مما يؤثر على شخصية الأفراد ويدفعهم إلى الإجتهد وتحسين الأداء .<sup>22</sup>

### II.3. أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة

أولا : أهمية إدارة الجودة الشاملة :

يمكن تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة كالتالي :

- إن أهمية إدارة الجودة تنعكس على تحسين نوعية حياة العمل بين أفراد الشركة وتنمية روح فريق العمل

<sup>21</sup> منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص42

<sup>22</sup> دحدوح ليليا، مرجع سبق ذكره، ص35-40

- إن الإلتزام بإدارة الجودة الشاملة من قبل أي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها إتجاه مفهوم الجودة ؛
- زيادة قيمة المنظمة من خلال تحقيق رضا الزبون لتقدم المنتجات وخدمات ذات جودة عالية ؛<sup>23</sup>
- تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي ؛
- تحديد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك والمجهز والمهام المطلوبة لكل منهما ؛
- إقرار مقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها ؛
- تبسيط الفعاليات والأنشطة العملية بشكل واسع كلما أمكن ذلك ؛<sup>24</sup>
- تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة ، مما يساهم في تحقيق رضا العميل ؛
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون ؛
- زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة ، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية ؛<sup>25</sup>

### ● ثانيا : أهداف إدارة الجودة الشاملة :

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية إحتياجاتهم وتلخص هذه الأهداف كالتالي :
- فهم حاجات و رغبات العميل الحالية وتوقع رغباته المستقبلية والعمل على تحقيقها ؛
  - التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتقليل معدل الفاقد في العمليات ؛
  - تحقيق مرونة أكبر لمواجهة المتغيرات في إحتياجات العملاء وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة ؛
  - تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي بهدف الإستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة ؛<sup>26</sup>

<sup>23</sup> علي قاسم حسن العبيدي، قياس و تحليل كلف الجودة الشاملة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العراقية للعلوم الإدارية ،قسم المحاسبة ،جامعة الكربلاء، العراق، العدد التاسع و العشرون، ص6

<sup>24</sup> حظير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 79

<sup>25</sup> حمزي حفيظة، دور مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،جامعة غرداية، 2015، ص9

<sup>26</sup> معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة و أثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان

للعلوم و التكنولوجيا، جمهورية السودان، 2018، ص52

- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة ؛
- زيادة الربحية وتحسين إقتصاديات المنظمة ؛<sup>27</sup>
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة كفاءتها في رضا المستهلكين والتفوق والتميز على المنافسين .
- تحقيق الجودة من خلال تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء وإن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة أعمال المراقبة وشكوى المستفيدين من الخدمات .<sup>28</sup>

### 4.II. متطلبات و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المنظمات بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل بعضها الآخر فهناك مجموعة من المشاكل و الأخطاء التي تقع في المنظمات التي تؤدي إلى فشل كثير من البرامج إدارة الجودة الشاملة .

#### أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم لهذا التطبيق و هذا يعني تغير ثقافة المؤسسة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيهه بأنماط وأساليب التسيير بالشكل الذي يتناسب مع مستلزمات تطبيق هذا المنهج الجديد .

- حسب المعهد الأمريكي للجودة هناك قائمة تضم تسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات الصناعية كانت أم الخدمية ومهما كان حجمها :

1. دعم و تأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : والذي ينبع من إقناعها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة وبالتالي يكون لديها الإستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث .
2. تهيئة مناخ العمل و ثقافة المؤسسة : وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه .
3. التركيز على العميل : فالعميل هو مرتكز كل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء وإحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية .
4. قياس الأداء : يتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية والجودة.

<sup>27</sup> رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العامة في قطاع غزة، دراسة الإستكمال لمتطلبات الحصول على درجة

ماجستير في إدارة الأعمال من قسم التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 40

<sup>28</sup> دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 34-35

5. الإدارة الفعالة للموارد البشرية : إذ يدعو " Deming " إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط للمكافأة بأداء فرق عمل ودورها في تحقيق رضا العميل .
6. التعليم والتدريب المستمر : وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمراً لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار .
7. القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة : التي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى .
8. إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة : إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها .
9. تشكيل فرق عمل الجودة : والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل للجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى للجودة .<sup>29</sup>

#### ثانيا : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :<sup>30</sup>

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة و خاصة البلدان النامية ؛
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال ؛
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة ؛
- الأمل في الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة ؛
- وجود بعض التشكيلات التنظيمية مثل الإهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمة لإحتياجات العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة، وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان، و بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل ؛<sup>31</sup>

<sup>29</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص 33.

34

<sup>30</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص53

<sup>31</sup> قدور لبراو، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة البريد الجزائر، علوم إقتصادية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2015، ص 29

- عدم الإلتزام القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؛
- عدم وجود قيم ثقافية ومنظمية واضحة لدى العديد من المنظمات في البلدان النامية بشكل خاص ؛
- عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على إستلهاهم سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة ؛
- نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المنظمة ؛
- الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المتحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ،علماً بأن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمناً ليس بالقصير ، سيما أن طبيعة إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بتغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية و إرساء قيم جوهرية تختلف عما تسير عليه المنظمات في الوقت الحاضر ؛<sup>32</sup>

### المبحث الثاني : أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المؤسسة وعرض أهم التوجهات و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة ثم توضيح أثرها على أداء المؤسسات .

#### I. أداء المؤسسة

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عن قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المتقدم

#### 1.I. مفهوم الأداء

- يعرف الأداء على أنه هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والتنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة .<sup>33</sup>

- ووضع miller et bromiley أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية وإستغلال بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .<sup>34</sup>

<sup>32</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ،دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، طبعة 3، ص 241

<sup>33</sup> ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،دار زهوان للنشر و التوزيع، الأردن، ص 242

<sup>34</sup> بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإقتصادية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-



- كما يعرف الأداء حسب منظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 " بأنه يشمل الكفاءة والفعالية فهذه الأخيرة هي الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة " .<sup>35</sup>
- نستنتج من خلال التعاريف السابقة بأن الأداء هو سلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب .

### 2.I. محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي بدأ بالقدرات وإدراك دور المهام فهذا يعني أن الأداء هو يحتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات وإدراك المهام المتوطئة به، فيشير الجهد إلى العلاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه .

لكي يحقق الفرد المستوى المرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الاداء، بمعنى أن الفرد إذا بدّل جهوداً فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهوداً كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازم في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل للجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهمها جيداً لمهمته إلا أنه يصادم بعض العوامل لخارجه عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه .<sup>36</sup>

### 3.I. قياس الأداء

<sup>35</sup> راهب محمد زين العابدين، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة

2012-2013، ص 33

<sup>36</sup> بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 35

مفهوم قياس الأداء :لقد ثبت وجود فروق وإختلافات بين العاملين ومع بعضهم البعض مما أدت هذه الفروقات إلى تأثيرات على صلاحية العامل من جهة، ومن جهة المؤسسة وجودة أدائها، ونظراً لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

-الأداء صعب قياسه، ولكن القصد هو تقييم الأداء حسب العنصر الملموس و الغير ملموس، الصفات والمميزات المتوفرة في الفرد، الذكاء، التعاون والأمانة

- **تعريف 1:** يعرف قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم مستوى ما تم إنجازه كماً ونوعاً، على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب .

- **تعريف 2 :** إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تستطيع المؤسسة أن تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء، ويعتبر كذلك المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ومن بين الأمور التي يمكن أن تساعد على معرفة قياس الأداء الجيد نذكر منها :<sup>37</sup>

- مستوى جودة العمال - مستوى تحقيق الغايات - مستوى رضا العملاء - تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعية .

كما يمكن تعريف قياس الأداء على أنه : عملية قياس ما حققته المؤسسة من إنجازات مقارنة بالمستويات المراد تحقيقها أو بالإمكان الحصول عليها، أي معاينة مدى تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتحميد إستراتيجيات المنتهجة وكيفية إستخدام الموارد، وإكتشاف الإنحرافات والأخطاء<sup>38</sup>

- وإعتماداً على هذا المفهوم، فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال .

أ. الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، وهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحدته، ويتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة، وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة، بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة .

<sup>37</sup> وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ص497  
<sup>38</sup> بوكفة حمزة، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات وإتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة أم البواقي 2007، ص138

ب. الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل :أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف؛ الرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الإعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم .<sup>39</sup>

ب. الجدول (2): تصنيف مقاييس الأداء

مقاييس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء مدخلات المخططة
الفعالية	مسألة إنجاز وحدة العمل بالشكل الصحيح وإن تدابير الصحة هنا تحدد حسب إحتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل الصبحي وظاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص78

## II. توجهات إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الأداء

إن توجهات إدارة الجودة الشاملة لها توجهين رئيسيين هما : توجه الداخلي المؤسسة على التركيز في العمليات الداخلية للمؤسسة لنتقل منه تدريجيا إلى التوجه الخارجي والذي أصبحت معه المؤسسة تصب جل إهتمامها وتفكيرها فيما يحصل خارجها ، إن هذا الانتقال أخرج إلى الواقع ممارسات جديدة لم تكن موجودة مسبقا كالإنشغال أكثر بجمع المعلومات والتطوير بدل التركيز والإكتفاء بالفحص والمراقبة ، وسنحاول فيما يلي عرض هذه التوجهات وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة ثم توضيح أثرها على أداء المؤسسات .

### II.1. التوجهات المتعددة لإدارة الجودة الشاملة :

<sup>39</sup> الزعودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، جامعة

قاصدي مرياح، ورقة، 2012/2011، ص 45

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التوجهات إدارة الجودة الشاملة المتكونة من توجهين رئيسيين وهما : التوجه الداخلي والتوجه الخارجي ، حيث أن التوجه الداخلي هو صورة التركيز على المراقبة في المؤسسة والتوجه الخارجي وهو صورة التركيز على التعلم .

### 1.1.II. التوجه الداخلي و التوجه الخارجي :

#### ■ التوجه الخارجي :

- إعتبر (1994) day أن هذه العناصر ماهي في الحقيقة إلا " محاولة للإستجابة القبلية للتغيرات التي تحدثها البيئة الخارجية للمؤسسة وعلى رأسها حاجات ورغبات الزبائن " .

- عرف Reed التوجه الخارجي على " أنه سلوك يستهدف تحسين عمليات التصميم ،تحسين القيمة السوقية للمنظمة وكذلك البحث عن الميزة التنافسية من أجل تعظيم العائدات " .

- يشير philips إلى أن "هذه المؤسسات غالبا ما تستخدم إستراتيجيات التمييز التي تعتبر الجودة من أهم مصادر تحقيقها<sup>40</sup> .

#### ■ التوجه الداخلي :

يعتمد التوجه الداخلي على تلك الرؤية التي تنظر فقط إلى الحاجات الحالية للزبائن وتعتبرها أهداف مستقرة تؤسس عليها معايير ومواصفات ثابتة تسعى دائما للتأكد من مطابقتها ،وتراقب مستخدميها دائما عن طريق معرفة الإنحرافات التي يقعون فيها وتبحث عن أسبابها وتحدد المسؤوليات وغالبا ما تعاني هذه المؤسسات من اضطرابات ومعدلات صراع عالية، ضعف المشاركة ،بيئة مشحونة، توتر عالي عند العمال وإنخفاض جودة المنتجات المقدمة وتحاول هذه المؤسسات تعظيم العائدات عن طريق السيطرة و التحكم في التكاليف فتقوم بتخفيضها إلى الحد الأدنى ،وغالبا ما تحاول تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تطبيق إستراتيجية القائد بالتكلفة .

- في الأخير لا بد أن نشير بأن المؤسسة يمكن أن تتبنى كلا من التوجهين في نفس الوقت بدرجات مختلفة الحدة إذ لا يمكنها أبداً إحقاق ذلك التوازن المثالي بين التوجه الداخلي والتوجه الخارجي .

### 2.1.II. التوجه نحو التعلم والتوجه نحو المراقبة :

<sup>40</sup> عبد الحليم مرغيش ،تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر ،2012، ص 97

كلما إزداد الإهتمام بالعمليات الداخلية ( التوجه الداخلي ) كلما أحدث معه تعزيز لسلوكيات الفحص وهو التوجه نحو المراقبة ، وكلما إهتمت المؤسسة بالزبون والمنافس ( توجه خارجي ) كلما إزداد البحث عن المعلومات وبناء قواعد البيانات وهو التوجه نحو التعلم .

### أ. التوجه نحو المراقبة :

إن التوجه نحو المراقبة يلتحم بمفهوم الكفاءة الداخلية إلى حد بعيد كما يرتبط أيضا بالأهداف المتعلقة بها المتمثلة في تخفيض التكاليف وتقليل نسبة الإنحرافات .

إن الهدف من الكفاءة هو الوصول إلى التميز في العمليات الداخلية عن طريق فعل الشيء الصحيح من الوهلة الأولى وفي كل مرة .<sup>41</sup>

### ب. التوجه نحو التعلم :

يعتبر التوجه نحو التعلم نتيجة حتمية للتوجه الخارجي الذي يهتم بكشف الحاجات المتنوعة للزبائن سواء ضمنية كانت أو صريحة وكذلك مواقع المنافسين وتحركاتهم .

## II.2. التوجه نحو السوق و إدارة الجودة الشاملة :

يضم التوجه الخارجي في فروع عدة توجهات ،قد تشمل الإهتمام بالبحث عن الموارد أو قد تهتم بالتركيز على البيئة الخارجية ،غير أن التوجه الأكبر الذي يحظى بالعناية الشديدة في المؤسسات هو التوجه نحو السوق بإعتباره ميدان الفوز أو الخسارة في معركة البقاء .

### II.2.1. تعريف التوجه نحو السوق :

يعرف التوجه نحو السوق بأنه شكل من أشكال الثقافة التي تستهدف خلق قيمة مضافة للزبائن بشكل مستمر عن طريق إلزام جميع المستخدمين بها ، وللوصول إلى هذا الهدف تسعى المنظمات الأعمال إلى غرس مجموعة من المعتقدات و القيم تضع المستهلك ضمن أولويات أي نشاط تقوم به لتحصل في الأخير على الميزة التنافسية المنشودة .

<sup>41</sup> عبد الحليم مزغيش ، مرجع سبق ذكره ، ص 98

1- ب. العناصر الثلاثة للتوجه نحو السوق :

- التركيز على الزبون ( المستهلك )

- التركيز على المنافسة

- التنسيق بين الوظائف

• **التركيز على الزبون** : يقصد بالتركيز على المستهلك أو الزبون تلك المقدرة العالية للمؤسسة على فهم وإرضاء رغبات الزبون مما يؤدي إلى ظهور الوفاء فتضمن بذلك المؤسسة عائدات مستقرة .

عرف day & wensly " بأن المؤسسات ذات التوجه العالي نحو السوق تحاول فهم الزبائن النهائيين لمنتجاتها وتبحث في التغييرات المحتملة لإحتياجاتهم المستقبلية عن طريق جمع وتحليل المعلومات بشكل متواصل<sup>42</sup> .

• **التركيز على المنافسة** : وهو العنصر الثاني للتوجه نحو السوق ويتم بتحليل مراكز القوى والضعف للمنافس الحالي والممكن مما يتطلب جمع معلومات كبيرة ودقيقة حتى يمكن محاصرة الخطر أو التهديد ويركز day على ضرورة الإستجابة لحاجات الزبائن إما بشكل أحسن أو بشكل أسرع من المنافسين .

• **التنسيق بين الوظائف** :

ومنه يعتبر تسويقاً مدججا ويعني أن جميع المصالح والوظائف يجب أن تساهم في إرضاء الزبائن ومن هنا نستنتج بأن الإقتصار فقط على مصلحة التسويق للقيام بهذا الدور غير كافٍ تماماً لتبني ثقافة التوجه نحو السوق .

## II.2.2. العوامل المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه نحو السوق

يعتبر التركيز على الزبائن من أهم العناصر التي تربط ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق إذ أن كلا المنهجين يهدفان إلى تلبية الحاجات بأحسن طريقة ممكنة ويقول ديمينج بأن التركيز على الزبائن لا يمكن أن يتحقق إلاّ عن طريق الجودة والإستجابة لمتطلبات المستهلك .

إن من أحسن التعاريف التي توضح أهمية هذا العامل المشترك بين هذين المنهجين هو التعريف الذي قدّمه hamel & prahalad وينص على أن " المؤسسة تقوم بتطوير و تحسين عملياتها بشكل مستمر لتحسين القيمة لزيائنها"

وهذا ما يوضح تماما مساهمة إدارة الجودة الشاملة عن طريق مبدأ التحسين المستمر في إرضاء الحاجات وإرضاء الزبائن، وتقدم أعلى قيمة ممكنة التي تعتبر احد عناصر التوجه نحو السوق .

<sup>42</sup> عبد الحليم مزغيش ، مرجع سبق ذكره ، ص 99 ، 101

III. إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق وتأثيرها على الأداء :

III.1. تأثير أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق على الأداء :

سنحاول فيما يلي عرض أهم الدراسات التي قامت بتحليل العلاقة بين مبدأ المشاركة والتنسيق الوظيفي التي تعتبر مبدأ أساسي في إدارة الجودة على الأداء :

دراسة densisons أجريت على 34 مؤسسة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ووجدوا أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة المشاركة تحقق عائد على الإستثمار أكبر مرتين من نظيراتها التي لا تمارسها ولقد أظهر بأن المؤسسات التي تعتمد على المشاركة تحقق أداء أحسن من تلك التي تعتمد على القنوات الرسمية وتقلل من أهمية الإقتراحات .

وكذلك أشار kotter and hesketts بعد دراسة أكثر من 207 مؤسسة في الولايات المتحدة في 22 مجال صناعي و عبر 11 سنة بأن المؤسسات التي تمتلك ثقافة المشاركة والتنسيق الوظيفي تحقق عائداً تكبر بأربع مرات عن غيرها

- إهتم denison بموضوع المؤسسة التي تمكن أعضائها من المشاركة والأحد بزمام المبادرة من أجل مصالح المؤسسة واعتبر هذا الأمر بأنه من أهم الموارد التي يجب التفكير فيها بجدية .

- وقد أكد padanyi & gainer هذا بعد دراسة هذه القيم و تأثيرها على الأداء وهناك دراسة jaworski & kohli نناقش آثار التوجه نحو السوق ونذكر بأن روح الفريق وكذلك زيادة إلتزام القيادة العليا من أهم النتائج المحققة عن ذلك مما يؤدي إلى تحسين الأداء وإعتبر الباحثان أن كلا من روح الفريق والإلتزام من المؤثرات الغير مباشرة على مستوى الأداء داخل المؤسسات .<sup>43</sup>

III.2. الجدل القائم حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق و الأداء :

إن دراسة (Narver & Slater 1990) للعلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء أثبتت معنوية العلاقة بين التوجه نحو السوق والعائد على الإستثمار بعد دراسة أقامها الباحثان في إحدى الشركات التي تعمل في مجال المنتجات الغايبية. ولكن سرعان ما ظهرت دراسة لباحثين هما (Jaworski & kohli 1993) لتظهر نتائج عكسية تماماً للدراسة السابقة وإستخلصت أن العلاقة بين التوجه والأداء لم تكن معنوية وإيجابية. فأحدث ذلك جدلاً واسعاً في مجال

<sup>43</sup> عبد الحليم مزغيش، ص 101 - 105

إدارة الأعمال و أدخل شكوكاً حول النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة والتي قام بها Narver & Slater سنة 1990 خاصة مع ظهور إنتقادات لعدم شمولية بحثهما وإقتصاره على مؤشر وحيد .

كما أن البحث لم يطبق إلاّ على مؤسسة واحدة بعكس Jaworski & Kohli الذين إستخدما أبرز مؤشرات الأداء و إعتددا على مؤشر الحصة السوقية بشكل خاص، هذا ما دفع الباحثين للتأكد من صحة فرضيتيهما فأعادا الإختبار سنة 2000 ووسعا مجال البحث ليحدا بأن العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء لا تزال إيجابية وبشكل أقوى من الدراسة السابقة. إن هذه النتائج المهمة لم تجد تفسيراً منطقياً للتناقضات المتباينة بين الباحثين حتى سنة 2005 عندما نشر Paul D Ellis مقالا يوضح فيه مسألة العلاقة بين الأداء والتوجه نحو السوق ولقد أرجع ذلك إلى البيئة التي تتعامل فيها مختلف المؤسسات فكلما إزدادت التنافسية في البيئة الخارجية وتعاضم معها وعي المستهلك إزداد معها بالتوازي شدة العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء وفسر الباحث إزداد شدة العلاقة لدراسة Narver&Slater بالتغير الحاصل في هيكل المنافسة خلال العشر سنوات التي سبقت البحث الأخير وهذا ما يؤكد فرضية (1986) Houston التي فسرت الإختلاف في شدة العلاقة القائمة بين الأداء والتوجه نحو السوق وتباينها في دول مختلفة إلى درجة تبني الرأس المالية في أنظمتها التي غالباً ما تتمتع بمعدلات تنافس مرتفعة مقارنة بالدول الإشتراكية .<sup>44</sup>

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة

لقد نالت الدراسات السابقة قسطاً وافراً فيما يتعلق بموضوع إدارة الجودة الشاملة في جانبها النظري والتطبيقي في المؤسسات ككل، لكن الدراسات التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء نجدها قليلة .

أ. من أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا وهي كالاتي :

#### 1. الدراسات المحلية :

دراسة الأولى : مذكرة بومدين يوسف "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة المعمل الجزائري الحديد للمصبرات، الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير، 2006.

<sup>44</sup> عبد الحليم مزغيش، ص 105



هدفت هذه الدراسة إلى تسجيل مؤشرات إيجابية جداً فيما يخص تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 ، و هذا ما يدل على وجود نظام كفو وفاعل موثق مبني على أسس وقواعد دولية استندت عليه المنظمات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في إنجاز أنشطتها وتحسين أداءها ، مما يسمح لها بتحسين جودة المنتج مع زيادة نسبة كفاءة التشغيل والإنتاجية والتحليل من الفاقد وخلق ظروف عمل ممتعة تمكنها من ترقية الإتصال بين الأفراد فيما بينهم من جهة ومع الإدارة من جهة أخرى .

**دراسة ثانية :** ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ،دراسة حالة المؤسسة سونلغاز ( مجمع إنتاج الكهرباء بالمسيلة ) – رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة- 2009 . و كانت الإشكالية التالية :هل تمكنت المؤسسة الجزائرية – ميدان الدراسة مؤسسة سونلغاز من تبني إدارة الجودة الشاملة في إطار إستراتيجيتها ؟

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الإقتصادية العالمية الراهنة و محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية مع تقديم مقترحات على ضوء دراسة ميدانية للمؤسسة لتفادي النقائص .

كما توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى إمكانية إنتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية .

**دراسة ثالثة :** عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر ،2012 . و كانت تحت الإشكالية التالية : إلى أي مدى يرتبط تحسين أداء المؤسسات بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟ .

- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة والمؤسسة الوطنية للدهن بصفة خاصة .

- توصلت هذه الدراسة تأكيد عن ضرورة تبين إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لمسايرة التغيرات الحالية بهدف تحسين مستويات أدائها اعتماداً على المؤشرات المالية والغير مالية لضمان تحسين المستمر وخدمة الزبون .

- إن المؤسسة اليوم تهدف إلى إرضاء المجتمع وكما أن الإهتمام بالزبون يزداد بشكل ملحوظ من خلال التوصيات التي تلتزم بها المؤسسة في تقاريرها .

**الدراسات الأجنبية :**

الدراسة الأولى : jonas hansson (2003). total Qaulity management. Aspects of implémentation and performance investigation with foc use on small organization .

( إدارة الجودة الشاملة ، جوانب التنفيذ وتحقيق الأداء، التركيز على المنظمات الصغيرة )

هدفت الدراسة للتعرف على أسباب نجاح بعض المنظمات الصغيرة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك على تطوير الأداء المالي لها، والطرق التي إتبعتها أثناء عملية التنفيذ والتجارب التي تملكها، كما إهتم أيضا بمعرفة الطريقة التي عمل وأثر بها تطوير الجودة على المنظمات الصغيرة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إرتفعت مستويات الأداء فيها، كما توصلت إلى أن بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التركيز على العملاء والقيادة لعبت دور كبير في تحقيق ذلك النجاح أكثر من الأخرى .

الدراسة الثانية : adediran (2008). Total Quality management – A test of the effect of total quality managment on performance and stakeholders satisfaction .

( إدارة الجودة الشاملة ، إختيار أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء ورضا أصحاب المصالح )

تمثلت مشكلة البحث المقارنة بين خطوط الطيران التي تتبع برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي تمت المقارنة بينها من خلال ثلاثة مؤشرات رضا العميل، رضا العاملين وفعالية العمليات وكذلك ربط مفهوم الجودة الشاملة بالأداء وإبراز أهمية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في قطاع الطيران المحلي النيجيري عن طريق دراسة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومعرفة أثر تطبيقها على مؤشرات الأداء.

توصل البحث إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أوضح أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أداة إستراتيجية يمكن للمنظمات إتباعها لتظل في المنافسة ، وتوصل أيضا إلى أنه ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي مشاركة جميع أفراد المنظمة من الإدارة العليا، العاملين وحتى العملاء .

ب. التعقيب عن الدراسات السابقة :

يتضح من العرض السابق قلة الدراسات التي تتعلق بدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث وجدنا الباحثين خلال عملية البحث عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات المحلية والأجنبية التي تتعلق بمفهوم الجودة الشاملة وتم تطبيقها على القطاع الخدماتي كالمستشفيات والجامعات والبنوك .

لذلك أهم ما يميز دراستي الحالية على غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقها و إظهارها للدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية *alfa pipe*، لكون الجودة من أكثر المداخل الإدارية شمولاً وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى للإرتقاء بمستوى الأداء الأفضل، بما يحقق متطلبات وإحتياجات العملاء بشكل أكثر تميزاً وإتقان .

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة التي تأخذ بعين الإعتبار :

- تختلف الدراسات فيما بينها على عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تعتمدها في دراساتها ويرجع سبب ذلك لإختلاف بيئة الدراسة من رسالة لأخرى، إلى أنه توجد هناك بعض المتغيرات التي تتفق عليها جميع الدراسات كالإهتمام بالزبائن، التحسين والتطوير المستمر ومشاركة العاملين .

### خلاصة الفصل :

تعتبر إدارة الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسة ككل ، ذلك لأنها تساعد في خلق و تعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من منتجاتها و تساعد في تحقيق رضا و ضمان ولائهم ، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ و الاساليب التي يمكن لأي إدارة تطبيقها بغية تحقيق أفضل أداء ممكن .

إن نجاعة إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه التي تبناه المؤسسة وذلك من خلال إدراك المؤسسة للمعنى الحقيقي للجودة الشاملة والمتعلق بذلك التعهد والإلتزام بخدمة وإرضاء حاجات الزبون بأحسن المنتجات الممكن تقديمها. ما يساهم في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل .

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

### تمهيد الفصل :

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري والتحديد المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة واداء المؤسسة، سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بإسقاط ذلك على واقع إحدى المؤسسات الإقتصادية والتعرف على أثر ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، ولهذا الغرض أخذنا مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE وحدة غرداية كميدان لإجراء هذه الدراسة .

و لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالنحو الآتي :

- المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE .
- المبحث الثاني : عرض عناصر الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث : تحليل نتائج الإستبيان

## المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE

### I. تعريف المؤسسة وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أن نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجيات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محددة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصعبة، سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة.

### 1.I. النشأة التاريخية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

تعود نشأة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال و أخذت في التوسع خاصة بعد تأميم الوحدتين "altimet" "soluble" وتم التأميم بعد إمضاء عملية التعاون التقني ل ثلاث سنوات من عام 1968 إلى 1972 مع مؤسسة "vollvec" بغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية في صناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية إصدار قانون 01/88 تمت هيكلة الشركة حيث أصبحت تسمى بالمؤسسات العمومية الاقتصادية للأنابيب والتي استقلت بمجلس الإدارة الخاص بها ورأس مال تابع للدولة تفرعت منها وحدات عديدة :

- وحدة أنابيب الغاز - تبسة - .
- وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء -وهران-.
- وحدة الأنابيب الصغيرة -الرغاية-.
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري - برج بو عريج -.

➤ وحدة الأنابيب الحلزونية غرداية، والتي أصبحت تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE

### GAZ

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها و أهم مسارها الإنتاجي أما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية عام 1974 برأس مال قدره 700000000 دج وقد تم إنجازها هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية Huch بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كم عن وسط المدينة غرداية وتتربع على مساحة 23000م<sup>2</sup> وتضم 969 عامل كما قامت بتقديم مساعدة لها منذ 10 سنوات بعد تسليمها المشروع وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سنوضحها فيما يلي :

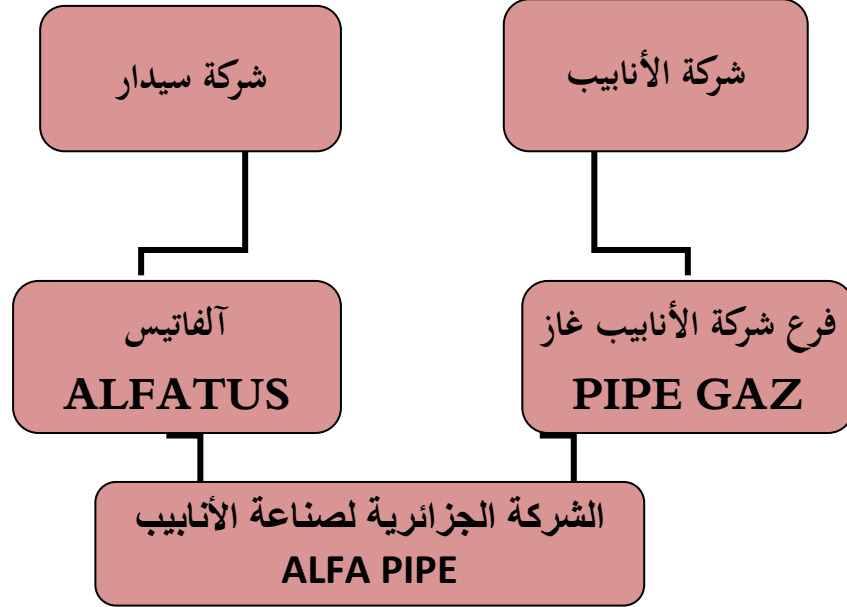
❖ في 1983/11/05: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13

❖ في سنة 1986: تم إنشاء ورشة للتغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها

- ❖ في سنة 1992: إنقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما :
  - وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "isp" والتي تضم حوالي 390 عامل.
  - وحدة الخدمات المختلفة "upd" والتي تضم 350 عامل.
- ❖ في سنة 1993: تم إنشاء وحدة تغليف الخارجي بمادة البوليثيلان .
- ❖ في سنة 1994: تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة لحالتها السابقة والتي أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.
- ❖ في أكتوبر 2000: وبعد الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم المؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب.
- ❖ في جانفي 2001: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي للبترول APIQ1 .
- ❖ في 15 أوت 2003 : تم تجديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وإقامة مراقبة مدى دقة المؤسسة في الإلتزام بهذه الملاحظات بعد عامين من تجديد الشهادة في المرة الثانية .
- ❖ في سنة 2006 : فكرت المؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع شراكة مع المؤسسة أنابيب غاز الرغاية "ALFATUS" لزيادة رأس المال .
- ❖ في 2007 : تم دمج المؤسستين وأصبحت تحمل إسم "ALFAPIPE".



الشكل رقم (02): اندماج شركة أنابيب الغاز مع alfa tus



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على وثائق المؤسسة

2.I. تعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها

أ. تعريف بالمؤسسة

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، البناء والصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية، زيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" والتي تحصلت على شهادة الجودة مؤخرًا ISO9001 وشهادة جودة المنتجات البتروولية API Q1 بالإضافة إلى السعي لتسجيل في الموصفات ISO14001 والموصفات ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة والشروع في مطلع سنة 2018 على تطبيق الايزو 31000 الخاص بإدارة المخاطر ومع الموازة مع الايزو 45001 المعيار الدولي للصحة والسلامة المهنية في نفس السنة .

ب. طبيعة النشاط

إن أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء تحت الضغط العالي ، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 128500 طن سنويا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى المؤسسة تساهم ب : 70% من إنتاج المجموع ، كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية حاجيات أكبر القطاعات صناعة الأنابيب الخاصة بنقل



البتترول، الماء، تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجر " SIDER " أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية 30طن، وتعمل المؤسسة بثلاث خطوات إنتاجية:

✚ الورشة الأولى : خاصة بالتحويل المادة الأولية " LES BOBINES " إلى أنابيب حلزونية بالتحميم الإلكتروني الداخلي والخارجي .

✚ الورشة الثانية: خاصة بالمراقبة عبر الأشعة وغرفة الضغط العالي

- أنابيب موجهة للورشة الموالية عند تطابقها للطلبية وفي حالة عدم تطابق تخرج من خط الإنتاج.

✚ الورشة الثالثة: خاصة بالتغليف الخارجي بالبولىثيلان والورشة الرابعة الخاصة بالطلاء الداخلي بالابوكسي

- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل و الخارج.

- أنابيب المياه تطفى من الداخل ضد الصدأ

**4.I. أهمية وأهداف المؤسسة اقتصاديا**

**1.4.I. الأهمية الاقتصادية للمؤسسة**

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي :

❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، و قطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ..... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الورشات المهندسين ..... الخ

❖ كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE وشروع في الإيزو 31000 ادارة المخاطر وكذا الخاص بالسلامة المهنية الإيزو 45001.

**2.4.I. الأهداف الاقتصادية للمؤسسة**

تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء وكانت هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها :

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها ؛
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة؛
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة .
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات " سوناطراك ، سونلغاز ، البناء، الري " ؛
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية ؛
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى ؛
- تلبية طلبيات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب ؛
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتجات لعملاء الأجانب ؛
- التخفيض من ديون المؤسسة ؛
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات في إطار عمال .

### المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وأهم خصائص العينة الدراسة، كما سنتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ثم نحاول عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة .

#### II. إجراءات الدراسة

##### II.1. عينة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" مع إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE غرداية، فمجتمع الدراسة يتمثل في عدد العمال المتواجدين في المؤسسة، حيث تم توزيع 34 إستبيان إستهدف الإستبيان ثلاثة أنواع من الفئات ،فئة الإطارات ،فئة عون التحكم ،فئة التنفيذي .

##### II.1.1. متغيرات الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة على متغيرين وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (03): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	الاسم
المستقل	إدارة الجودة الشاملة
التابع	أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

2.II. خصائص عينة الدراسة

للخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرصنا على تنوع عينة الدراسة من حيث شموليتها على الآتي :

1.2.II. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (4) : متغير لجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	27	79.4 %
إناث	7	20.6 %
المجموع	34	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

شكلت نسبة الذكور حسب الجدول رقم (3) أعلاه غالبية الأفراد عينات البحث حيث تشير النسبة إلى 79.4 % والمقدر عددهم 27 فرداً وقد سيطروا على مجتمع البحث، في حين نرى نسبة 20.6 % تمثل نسبة الإناث المتمثل عددهم 7 أفراد، وهذا معلوم بسبب توجه نسبة كثيرة من الإناث العاملات للعمل في القطاع الصحي و التعليمي

2.2.II. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة
دراسات عليا	8	23.5 %
جامعي	22	64.7 %
ثانوي	3	8.8 %
أقل من ثانوي	1	2.9 %
المجموع	34	100 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل أن أغلبية أفراد العينة من المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 22 فرد بنسبة مئوية 64.7% وهي نسبة مرتفعة، وتليها مستوى الدراسات العليا حيث بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة مئوية 23.5%، في حين بلغت نسبة المستوى الثانوي 8.8% والمتمثل عددهم 3 أفراد، ونسبة أقل من الثانوي 2.9% والمتمثل عددهم فرداً 1، أي أن معظم كل أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها .

### 3.2.II. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	5 سنوات فأقل	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	12	12	5	5	34
النسبة	35.5%	35.5%	14.7%	14.7%	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول رقم (5) أعلاه و الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل أقل من 10 سنوات، حيث بلغت من 5 سنوات فأقل 12 فرد بنسبة مئوية 35.5%، ونلاحظ أيضاً تساوي النسبة أفراد العينة من 6 إلى 10 سنوات، في حين تتساوى كذلك نسبة أفراد العينة من 11 إلى 15 سنة مع عينة أفراد 16 سنة فأكثر بنسبة 14.7% البالغ عددهم 5 أفراد .

### 4.2.II. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة
إطارات	17	50%
عون تحكم	8	23.5%
تنفيذي	9	26.5%
المجموع	34	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من وظيفة الإطارات حيث بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة مئوية 50%، ثم تليها أفراد عينة التنفيذي البالغ عددهم 9 أفراد بنسبة مئوية 26.5%، وبلغت عينة أفراد عينة عون تحكم البالغ عددهم 8 أفراد بنسبة مئوية 23.5% .

### 3.II. أداة الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3.II. أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة موجه إلى العاملين في مؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE ، وقد تم الاعتماد في تصميمه على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتم توزيع 34 استبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة ردود 100%، أي تم استرجاع 34 استبيان من المجتمع الأصلي ويهدف هذا الأخير إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بحيث تكوّن الاستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والتمثلية في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) أما الجزء الثاني من الاستبيان فيتكون من (36) عبارة مقسمة على محورين هي: المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة ويشمل (27) عبارة. المحور الثاني: أداء المؤسسة ويشمل (9) عبارات .

وقد تم إعطاء كل عبارة من عبارات المحاور السابقة درجات سلم ليكارت الثلاثي لتتم معالجتها إحصائياً بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

#### الجدول رقم (08) درجة أهمية بنود الاستبيان

مقياس ليكارت	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: إعداد الطالبتين

#### 2.3.II. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة رقم 23 وهذا نظراً لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ .
- 2- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات .
- 3- اختبار كلوجروف سمرنوف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي .
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. للإجابة على التساؤلات الفرعية .
- 5- الاختبار الإحصائي ONE WAY ANOVA لاختبار الفرضية الثانية .

### II.3.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

أ. الصدق الظاهري: تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ثلاثة محكمين في مجال التخصص مشهود لهم بالخبرة في مجال البحث العلمي للأخذ بأرائهم فيما يخص بعض التعديلات حول الاستمارة، وقد استفدنا من الملاحظات التي حصلنا عليها وتوجيهاتهم وتعديل بعض العبارات التي لها علاقة بالموضوع .

ب. الصدق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (09): يوضح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

الارتباط	محاور الدراسة	
0.948	معامل الارتباط بيرسون	محور إدارة الجودة الشاملة
0.00	الدلالة المعنوية	
0.81	معامل الارتباط بيرسون	محور أداء المؤسسة
0.00	الدلالة المعنوية	

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 8 معاملات إرتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبيان والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الإجمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1) .

ت. ثبات أداة الدراسة:

لتحديد درجة ثبات الاستبيان تم استخدام معدل ألفا كرونباخ والذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (10): معامل الثبات مقياس الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
محور إدارة الجودة الشاملة	27	0.780
محور أداء المؤسسة	9	0.735
معامل الثبات للاستبيان ككل	36	0.842

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة عالية جدا، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها) حيث قدر معامل الثبات للاستبيان ككل (0.842) ويعني أن الاستبيان إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج، وأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

### ث. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تم استخدام كلوجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا ويوضح الجدول رقم (10) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

### الجدول رقم (11): يبين اختبار التوزيع الطبيعي

النتيجة	مستوى	كلومرنوف-سمرنوف	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.093	0.139	إدارة الجودة الشاملة
يتبع التوزيع الطبيعي	0.164	0.129	أداء المؤسسة

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05%

### المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكلا المحورين أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية، وهذا يدل على وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحديد البعد السائد في مؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE وحدة غرداية، من خلال اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محاور إدارة الجودة الشاملة، وكذلك درجة أداء المؤسسة من قبل العمال، إضافة إلى ذلك توضيح درجة تأثيرات إدارة الجودة الشاملة بمختلف محاورها على أداء المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مقياس ليكارت الثلاثي في الدراسة، وكما أشرنا سابقا وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

### الجدول رقم (12): يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط	منخفض	متوسط	مرتفع
الأهمية	من 1 إلى 1,66	1,67 إلى 2,33	2,34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبين

حيث أن المدى المتوسط الحسابي بين متغيرات الدراسة من (1 إلى 1.66) مستوى منخفض، ومن (1.67 إلى 2.33) مستوى متوسط، ومن (2.34 إلى 3) تدل على مستوى مرتفع. ولأجل الإجابة على التساؤلات والفرضيات التي طرحت في المقدمة فإننا سنحجب عليها في الآتي:

### I. نتائج تحليل فقرات الاستبيان

أولاً: نتائج فقرات المحور الأول المتعلق بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE :  
الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور إدارة الجودة الشاملة مع اتجاه إجابات العينة

المحاور الفرعية مع الفقرات	المنوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
<b>التخطيط الإستراتيجي</b>	2.84	2.220	مرتفع
تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة .	2.94	2.238	موافق
تأخذ الإدارة التغير في رغبات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة .	2.73	0.447	موافق
يتم التعامل مع الجودة كهدف إستراتيجي .	2.85	0.359	موافق
<b>إلتزام و دعم الإدارة العليا</b>	2.80	0.339	مرتفع
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام و المستويات الإدارية .	2.85	0.359	موافق
تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها إتجاه الزبائن .	2.76	0.495	موافق
تأخذ إدارة المؤسسة على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها.	2.79	0.478	موافق
<b>التركيز على الزبون</b>	2.56	0.362	مرتفع
تصنف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات و توقعات عملاءها	2.55	0.503	موافق
تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن و تقديم الحلول المناسبة لهم .	2.73	0.447	موافق
تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن .	2.41	0.783	موافق
<b>التحسين المستمر</b>	2.54	0.375	مرتفع
تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه من متطلبات الجودة .	2.70	0.523	موافق
يتم إعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي و يعمل على تحفيز و إرضائه	2.38	0.603	موافق
تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياته إتجاه المجتمع من خلال التحسين و التطوير المستمر .	2.55	0.560	موافق



مرتفع	0.588	2.27	إتخاذ قرارات على أساس حقائق
موافق	0.662	2.52	إشراك الأفراد في إتخاذ قرار يجعلهم يبدلون المزيد من الجهود و يحفزهم أكثر .
موافق	0.716	2.17	تتم إدارة الجودة الشاملة بمشاركة الموظفين في إتخاذ قرارات إدارية .
موافق	0.685	2.11	تستمع الإدارة إلى موظفيها و تشجيعهم في إتخاذ قرارات و إدارة أنظمة الجودة الشاملة
مرتفع	0.391	2.70	<b>التدريب و التطوير</b>
موافق	0.603	2.61	يتم إجراء تدريب حول إدارة الجودة الشاملة باستمرار .
موافق	0.597	2.64	يتم إشراك رؤساء الأقسام في عمليات تطوير و تحسين المنتجات .
موافق	0.359	2.84	يساهم التدريب في رفع الجودة و تحسين الأداء .
مرتفع	0.509	2.34	<b>تشكيل فرق العمل</b>
موافق	0.686	2.20	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة .
موافق	0.698	2.23	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم .
موافق	0.656	2.58	الموظفون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف العملاء بالمؤسسة .
مرتفع	0.810	2.55	<b>تحديد معايير قياس الجودة</b>
موافق	0.652	2.61	تضع المؤسسة مقاييس الأداء لقياس إنجاز لجميع العاملين .
موافق	0.614	2.47	تقوم إدارة المؤسسة بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام .
موافق	0.556	2.58	يوجد أوقات معيارية لإنجاز المهام .
مرتفع	0.571	2.43	<b>مكافأة العاملين</b>
موافق	0.743	2.41	يتم منح مكافأة فردية و جماعية لرفع الاداء .
موافق	0.746	2.44	يتم منح مكافأة مادية و معنوية مقابل الإنجاز المتميز .
موافق	0.560	2.44	تمنح المؤسسة مكافأة خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر .
موافق	0.715	2.35	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (12) مايلي:

1. التخطيط الإستراتيجي : يحتل المرتبة الأولى بلغت خدمة المتوسط الحسابي لخور التخطيط الإستراتيجي (2.84) والانحراف المعياري (0.220) وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق ( مما يدل على أن هناك دور فعال للجودة الشاملة من خلال إستخدام التخطيط الإستراتيجي ) .

- حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات محورين (2.94 - 2.73) بدرجة موافق، حيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور عبارة (تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة) وتليها عبارة ( يتم التعامل مع الجودة كهدف إستراتيجي ) بقيمة متوسط الحسابي (2.85) و بإخلاف معياري (0.359) ويأتي أدنى متوسط حسابي لهذا عبارة ( تأخذ إدارة التغيير في رغبات العملاء بعين الإعتبار عند رسم خطط مستقبلية للمؤسسة بقيمة المتوسط الحسابي (2.73) و بإخلاف معياري(0.447) بدرجة موافق مرتفعة جدا حسب إجابات أفراد العينة.

2. **إلتزام و دعم الإدارة العليا :** يحتل المرتبة الثانية حيث بلغت قيمة متوسط الحسابي لمحور إلتزام ودعم الإدارة العليا (2.80) بإخلاف معياري(0.339) بدرجة موافق .

- حيث بلغت قيمة متوسط الحسابي لفقرات المحور بين (2.85 - 2.76)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لعبارة (تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع أقسام و المستويات الإدارية) بقيمة متوسط حسابي (2.85) بدرجة موافق و تليها عبارة (تأخذ المؤسسة على عاتقها تطوير النظم إدارة الجودة الشاملة لديها) بقيمة متوسط حسابي (2.79) بإخلاف معياري (0.478)، و تأتي أدنى قيمة متوسط حسابي لهذا المحور لعبارة (تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بإلتزاماتها إتجاه الزبائن) بقيمة المتوسط الحسابي (2.76) و بإخلاف معياري (0.495) بدرجة موافق مرتفعة جدا حسب إجابات أفراد العينة وهذا ما يدل على إلتزام الإدارة العليا في مؤسسة الأنايب بنشر مفهوم وثقافة الجودة، والوفاء بإلتزام والإهتمام بالتطوير تدل على إهتمام كبير لتحقيق الأداء الأفضل وإنجاح إدارة الجودة الشاملة .

3. **التركيز على الزبون :** يحتل المرتبة الرابعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.56) و بإخلاف معياري (0.362) بدرجة موافق، وتأخذ عبارة (تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن و تقديم حلول مناسبة لهم)، أكبر قيمة متوسط حسابي(0.447) بدرجة موافق و تليها عبارة (تصنف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات العملاء) بقيمة متوسط حسابي (2.55) و بإخلاف معياري (0.503) بدرجة موافق .

- حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي(2.41) و إخلاف معياري (0.783) لهذا المحور عبارة (تعتقد إدارة الجودة أن المؤسسة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن) بدرجة موافق مرتفعة جداً حسب إجابة أفراد العينة، مما يدل على مدى إهتمام بقيام المؤسسة بمتابعة شكاوي وتقديم حلول وكنتيجة لهذا الإهتمام سوف يكون إشباع وإرضاء كبير لحاجات ورغبات الزبائن وبالتالي تدعيم مبدأ التركيز على الزبون .

4. **التحسين المستمر :** ويحتل المرتبة السادسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.54) و بإخلاف معياري (0.375) وكان المتوسط الحسابي لفقرات المحورين (2.70 - 2.55) .

- وحيث بلغ أعلى متوسط حسابي لعبارة (تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه من متطلبات الجودة) بقيمة متوسط حسابي (2.55) و بإخلاف معياري (0.560)، وتأتي أدنى متوسط حسابي لهذا المحور عبارة (يتم إعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيز إرضائه) بقيمة متوسط حسابي (2.38) و بإخلاف معياري

- (0.603) بدرجة موافق مقبولة حسب إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى للتحسين المستمر لأنه جزء لا يتجزأ من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
5. **إتخاذ القرار على أساس حقائق** : وتحتل المرتبة الثامنة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.27) وبإنحراف معياري (0.588)، وحيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.11 – 2.52) .
- و كان أكبر متوسط حسابي لعبارة (إشراك الأفراد في إتخاذ قرارات يجعلهم يبدلون المزيد من الجهودات يحفزهم أكثر) بقيمة متوسط حسابي (2.52) وبإنحراف معياري (0.662)، وتليها عبارة (تهتم إدارة الجودة الشاملة بمشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات الإدارية) بقيمة متوسط حسابي (2.17) وإنحراف معياري (0.685) بدرجة موافق مقبولة حسب إجابة أفراد العينة، وهذا ما يفسر مدى إلتزام الموظفين بالمشاركة في إتخاذ القرارات .
6. **التدريب و التطوير** : ويحتل المرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.70) وبإنحراف معياري (0.391) وحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور (2.84 – 2.61)، واحتلت أكبر قيمة متوسط حسابي عبارة (يساهم التدريب في رفع الجودة و تحسين الأداء) بقيمة متوسط حسابي (2.84) وبإنحراف معياري (0.359)، تليها عبارة (يتم إشراك رؤساء الأقسام في عمليات التطوير و تحسين المنتجات) بقيمة متوسط حسابي (2.64) وبإنحراف معياري (0.597) وتأتي أدنى متوسط حسابي لهذا المحور عبارة (يتم إجراء تدريب حول إدارة الجودة بإستمرار) بقيمة متوسط حسابي (2.61) وبإنحراف معياري (0.603) بدرجة موافق مقبولة حسب إجابة أفراد العينة .
- مما يدل على أن التدريب يساهم في خلق كوادر متميزة للمؤسسة وبالتالي رفع الجودة وتحسين الأداء .
7. **تشكيل فرق العمل** : يحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.34) وبإنحراف معياري (0.509)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور (2.85 – 2.20)، وكان أكبر متوسط حسابي لعبارة (الموظفون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف العملاء بالمؤسسة) بقيمة متوسط حسابي (2.58) وبإنحراف معياري (0.556) وتليها عبارة (تمنح الإدارة فرصة العاملين لإبداء رأيهم) بمتوسط حسابي (2.23) وبإنحراف معياري (0.698) وتأتي أدنى قيمة متوسط حسابي لهذا المحور عبارة (يشارك العاملون في إعداد خطط لتحسين الجودة) بمتوسط حسابي (2.20) وبإنحراف معياري (0.686) بدرجة موافق مقبولة وهذا حسب إجابة أفراد العينة .
- وهذا ما يدل على أن مشاركة تحفز الموظفين على العطاء والإبداع خاصة عند شعورهم بأن لهم دور في إيجاد حلول المشاكل والمشاركة الجماعية .
8. **تحديد معايير قياس الجودة** : وتحتل المرتبة الخامسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.55) وبإنحراف معياري (0.510)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور بين (2.61 – 2.47)، وقد كانت أكبر قيمة متوسط حسابي لعبارة (تضع المؤسسة على مقاييس الأداء لقياس إنجاز لجميع العاملين) بقيمة متوسط حسابي (2.61) وبإنحراف معياري (0.652) وتليها عبارة (يوجد أوقات معيارية لإنجاز المهام) بقيمة متوسط حسابي (2.58) وبإنحراف معياري (0.556)

- حيث تأتي أدنى متوسط حسابي لهذا المحور عبارة ( تقوم إدارة المؤسسة بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام) بقيمة متوسط حسابي (2.47) وبإنحراف معياري (0.614) بدرجة موافق مقبولة وهذا حسب إجابة أفراد العينة وهذا يدل على أن وجود معايير قياس الجودة لأن عدم وجودها يعتبر أحد معوقات إدارة الجودة الشاملة .

9. مكافأة العاملين : ويحتل المرتبة السابعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.43) وبإنحراف معياري (0.571)، حيث بلغ المتوسط حسابي لفقرات هذا المحورين (2.44 - 2.41) وكان أكبر قيمة متوسط حسابي لعبارة (تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر) بقيمة متوسط حسابي (2.44) وبإنحراف معياري (0.560) وعبارة (يتم منح مكافأة مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز) بنفس متوسط حسابي وإنحراف معياري (0.746)، وبأن أدنى قيمة متوسط حسابي لعبارة (يتم منح مكافأة فردية وجماعية لرفع الأداء) بقيمة متوسط حسابي (2.41) وإنحراف معياري (0.743) بدرجة موافق مقبولة حسب إجابة أفراد العينة .

- لأنه العمل بالمؤسسة يعتمد بالأساس على التحفيز المادي والمعنوي لزيادة إنجاز الموظفين سواء أكان مكافأة فردية أو جماعية .

ثانياً: نتائج فقرات المحور الثاني المتعلق بأداء المؤسسة في مؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE :

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث للدراسة كمايلي:

- السؤال الثاني: ما هو مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتحسين الأداء؟

للإجابة على هذا التساؤل، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور أداء المؤسسة بكل محاوره من خلال حساب المتوسط لتحديد اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي، مع تحديد المتوسط الكلي لكل محور فرعي من محور أداء المؤسسة .

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور أداء المؤسسة مع اتجاه إجابات العينة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة
تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفياً و تكنولوجياً لتطوير أدائهم.	2.67	0.534	موافق
المساعدة في خلق التمييز للمؤسسة.	2.41	0.656	موافق
تقوم المنظمة بتحسين أدائها بضرورة إرضاء عملاءها .	2.55	0.580	موافق
لدى المؤسسة صورة و سمعة مقبولة	2.70	0.57	موافق
تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول منافسيها .	2.26	0.665	موافق
إرضاء العملاء و الإستماع لهم هو غاية المؤسسة .	2.55	0.660	موافق

إشباع حاجات العمال و زيادة شعورهم بأهميتهم في المؤسسة .	2.41	0.743	موافق
تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لإكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله .	2.41	0.656	موافق
توفير مناخ العمل المناسب .	2.47	0.787	موافق
المجموع	2.49	0.370	موافق

### المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (11) مايلي:

- أداء المؤسسة : بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.49) وبانحراف معياري (0.370) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لهذا المحور عبارة ( لدى المؤسسة صورة وسمعة مقبولة ) بقيمة متوسط حسابي (2.70) وبانحراف معياري (0.57)، وتليها عبارة (تعمل المؤسسة على تأهيل الأفراد معرفياً وتكنولوجياً لتطوير أدايتهم) بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.534)) بدرجة موافق حسب إجابات أفراد العينة .
- وقد جاءت عبارتين( تقوم المنظمة بتحسين أداءها بضرورة إرضاء العاملين ) وعبارة (إرضاء العملاء والإستماع لهم هو غاية المؤسسة) بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.580 و 0.660) على التوالي بدرجة موافق وذلك حسب إجابات أفراد العينة .
- وقد جاءت عبارات : ( المساعدة في خلق التمييز للمؤسسة) وعبارة ( إشباع حاجات العمال وزيادة شعورهم بأهميتهم في المؤسسة) وعبارة (تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لإكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله) بنفس متوسط حسابي (2.41) وانحرافات معيارية (0.656 و 0.743) على التوالي، بدرجة موافق حسب إجابات أفراد العينة .
- وجاءت عبارة ( توفير مناخ العمل المناسب بمتوسط حسابي (2.47) وبانحراف معياري (0.787) بدرجة موافق حسب إجابات أفراد العينة .
- وتأتي كأدنى متوسط حسابي لهذا المحور عبارة (تبحث المؤسسة بإستمرار عن معلومات حول منافسيها) بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.665) .

### 2.I. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، ارتأينا ومن أجل تبسيط الدراسة تجزئة الفرضيات إلى فرضيات فرعية واختبارها وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث نحاول ابراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية .

#### 1.2.I. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة بمبادئ في تحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية " .

حيث تنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية ترتبط كل منها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الإستراتيجي، إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون .....). المطبق في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية .

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية " .

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE .

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار الخطي للتخطيط الإستراتيجي و تحسين الأداء المؤسسة

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	ختبار t	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية الأولى	B	0.235	0,316	0,754	معنوية
	B <sub>1</sub>	0.795	3.047	0,005	معنوية
	معامل الارتباط R	0.474			
	معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.201			
	اختبار (F)	9.261			
	مستوى الدلالة	0.005			النموذج معنوي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أعلاه مايلي:

- إن متوسط أداء المؤسسة كوحدة واحدة هي (B:0.235) عندما يكون عامل التخطيط الإستراتيجي يساوي 0 .
- وتعني أن الزيادة في عامل التخطيط الإستراتيجي بوحدة واحدة ينقص أداء المؤسسة بنسبة معيارية قدرها (0.795 B:).
- يوجد تأثير من قبل التخطيط الإستراتيجي كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة لأن القيمة الاحتمالية (0.005) لإختبار T أكبر (0.005) .
- وتشير قيمة معامل ارتباط R إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.447) مما يدل على انه يوجد ارتباط بين بعد التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء بنسبة 47%

- فسر متغير التخطيط الإستراتيجي 20.1 % من تباين في مستوى أداء المؤسسة بالإعتماد على قيمة معامل التجديد  $R^2$  وبالتالي بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.005) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يدل على النموذج ككل معنوي وأن التخطيط الإستراتيجي يؤثر في تحسين أداء المؤسسة .
- وعليه قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين أداء المؤسسة".
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإلتزام ودعم الإدارة العليا وتحسين أداء المؤسسة بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .
- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإلتزام ودعم الإدارة العليا وتحسين أداء المؤسسة بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار الخطي بين إلتزام العليا و تحسين أداء المؤسسة

الفرضية	معلمت النموذج	معاملات الانحدار	إختبار t	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية الثانية	B	-0,284	2.570	0,015	غير معنوية
	B <sub>1</sub>	0.432	4.443	0,020	معنوية
	معامل الارتباط	0,396			
	معامل التحديد	0,157			
	إختبار (F)	8.886			
	مستوى الدلالة	0,020			النموذج

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

- يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أعلاه مايلي:
- إن متوسط أداء المؤسسة كوحدة واحدة هي (B:1.284) عندما يكون عامل إلتزام الإدارة العليا يساوي 0 .
- وتعني أن الزيادة في عامل إلتزام الإدارة العليا بوحدة واحدة يزيد أداء المؤسسة بنسبة معيارية قدرها (B<sub>1</sub>: 0.432)
- يوجد تأثير من قبل إلتزام الإدارة العليا كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة لأن القيمة الإحتمالية (0.020) لإختبار T أكبر (0.05) .
- وتشير قيمة معامل إرتباط R إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.396) مما يدل على انه يوجد إرتباط بين شرط وتحسين الاداء بنسبة 39.6%
- فسر متغير إلتزام الإدارة العليا 15.7 % من تباين في مستوى أداء المؤسسة بالإعتماد على قيمة معامل التجديد  $R^2$  و بالتالي يساهم إلتزام الإدارة العليا على إحداث تغيرات في أداء المؤسسة .
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.020) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يدل على النموذج ككل معنوي وأن إلتزام الإدارة العليا يؤثر في تحسين أداء المؤسسة .

- وعليه قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد دلالة إحصائية بين إلتزام الإدارة العليا وتحسين أداء المؤسسة .
- وعليه ترفض الفرضية التي تنص "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإلتزام و دعم الإدارة العليا وتحسين أداء المؤسسة بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE " .
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .
- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار الخطي التركيز على الزبون و تحسين أداء المؤسسة

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	ختبار t	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية الثالثة	B	2.087	4.513	0,000	معنوية
	B <sub>1</sub>	0,160	0.895	0,377	غير معنوية
	معامل الارتباط	10.156			
	معامل التحديد	0.024			
	اختبار (F)	0.802			
	مستوى الدلالة	0,377			النموذج

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

- يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أعلاه مايلي:
- إن متوسط أداء المؤسسة كوحدة واحدة هي (B:2.087) عندما يكون عامل التركيز على الزبون يساوي 0 .
  - وتعني أن الزيادة في عامل التركيز على الزبون بوحدة واحدة يزيد أداء المؤسسة بنسبة معيارية قدرها (B<sub>1</sub>: 0.160)
  - لا يوجد تأثير من قبل التركيز على الزبون كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة لأن القيمة الإحتمالية (0.377) لإختبار T أكبر (0.05) .
  - وتشير قيمة معامل ارتباط R إلى العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.156) مما يدل على انه يوجد ارتباط ضعيف بنسبة 15.6%
  - فسر متغير التركيز على الزبون 2.4% من تباين في مستوى أداء المؤسسة بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> وبالتالي لا يساهم التركيز على الزبون على إحداث تغييرات في أداء المؤسسة .
  - بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.377) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يدل على النموذج ككل غير معنوي وإن التركيز على الزبون لا يؤثر في تحسين أداء المؤسسة .



- وعليه نرفض الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحسين أداء المؤسسة .  
وعليه نقبل الفرضية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية  
للأنابيب ALFA PIPE " .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب  
ALFA PIPE .

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب  
ALFA PIPE .

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار الخطي بين التحسين المستمر و تحسين أداء المؤسسة

الفرضية	معلومات النموذج	معاملات الانحدار	ختبار t	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية الرابعة	B	1,629	3.860	0,001	معنوية
	B <sub>1</sub>	0,340	2.077	0,046	معنوية
	معامل الارتباط	0,345			
	معامل التحديد	0,119			
	اختبار (F)	4.315			
	مستوى الدلالة	0,046			النموذج

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أعلاه مايلي:

- إن متوسط أداء المؤسسة كوحدة واحدة هي (B:1.629) عندما يكون عامل تحسين المستمر يساوي 0 .
- وتعني أن الزيادة في عامل تحسين المستمر بوحدة واحدة يزيد أداء المؤسسة بنسبة معيارية قدرها (B<sub>1</sub>: 0.340).
- يوجد تأثير من قبل تحسين المستمر المؤسسة كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة، لأن القيمة الاحتمالية (0.046) لإختبار T أقل من (0.05) .
- تشير قيمة معامل ارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.345) مما يدل على انه يوجد ارتباط بين التحسين المستمر وتحسين أداء المؤسسة وهي نسبة قليلة 11.9% .
- بلغت قيمة دلالة (F)(0.046) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن التحسين المستمر يؤثر إيجابياً في تحسين أداء المؤسسة .

و عليه نقبل الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إتخاذ القرارات على أساس حقائق وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إتخاذ القرارات على أساس حقائق وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .

الجدول رقم (19): تحليل الانحدار الخطي إتخاذ القرارات على أساس حقائق وتحسين أداء المؤسسة

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار t	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية الخامسة	B	2.152	8.496	0,000	معنوية
	B <sub>1</sub>	0,152	1.405	0,170	غير معنوية
	معامل الارتباط	0,241			
	معامل التحديد	0,058			
	اختبار (F)	1.974			
	مستوى الدلالة	0,170			النموذج

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

- يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أعلاه مايلي:
- إن متوسط أداء المؤسسة كوحدة واحدة هي (B:2.152) عندما يكون عامل إتخاذ القرارات على أساس حقائق يساوي 0 .
  - تعني أن الزيادة في عامل إتخاذ القرارات على أساس حقائق بوحدة واحدة يزيد أداء المؤسسة بنسبة معيارية قدرها (B<sub>1</sub>: 0.152).
  - لا يوجد تأثير من قبل إتخاذ القرارات على أساس حقائق كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة، لأن القيمة الاحتمالية (0.170) لإختبار T أكبر من (0.05) .
  - تشير قيمة معامل ارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين و هي (0.241) مما يدل على انه يوجد ارتباط متوسط بين إتخاذ القرارات على أساس حقائق وتحسين أداء المؤسسة
  - فسر متغير إتخاذ القرار 5.8% من التباين في مستوى أداء المؤسسة بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> ، و بالتالي تساهم إتخاذ القرارات على أساس حقائق في تحسين أداء المؤسسة .

- بلغت قيمة دلالة (F) (0.170) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج غير معنوي وأن إتخاذ القرارات على أساس حقائق لا يؤثر في تحسين أداء المؤسسة.
- وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إتخاذ القرارات على أساس حقائق وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE .
- اختبار الفرضية الفرعية السادسة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE .
- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE .

الجدول رقم (20): تحليل الانحدار الخطي التدريب و التطوير وتحسين أداء المؤسسة

الفرضية	معلمت النموذج	معاملات الانحدار	إختبار t	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية السادسة	B	1.860	4.204	0,000	معنوية
	B <sub>1</sub>	0,235	1.452	0,156	غير معنوية
	معامل الارتباط	0,249			
	معامل التحديد	0,062			
	اختبار (F)	2.109			
	مستوى الدلالة	0,156			النموذج

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

- يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أعلاه مايلي:
- إن متوسط أداء المؤسسة كوحدة واحدة هي (B:1.860) عندما يكون عامل التدريب والتطوير يساوي 0 .
- وتعني أن الزيادة في عامل التدريب والتطوير بوحدة واحدة يزيد أداء المؤسسة بنسبة معيارية قدرها (B<sub>1</sub>: 0.235).
- لا يوجد تأثير من قبل التدريب والتطوير كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة، لأن القيمة الإحتمالية (0.156) لإختبار T أكبر من (0.05) .
- تشير قيمة معامل إرتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.249) مما يدل على انه يوجد إرتباط متوسط بين التدريب والتطوير وتحسين أداء المؤسسة .
- فسر متغير التدريب و التطوير 6.2% من التباين في مستوى أداء المؤسسة بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> وبالتالي يساهم التدريب والتطوير بنسبة ضعيفة على إحداث التغيير في أداء المؤسسة.

- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.156) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج غير معنوي وأن التدريب و التطوير لا يؤثر في تحسين أداء المؤسسة.
- و عليه نرفض الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والتطوير وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .
- اختبار الفرضية الفرعية السابعة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تشكيل فرق العمل وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .
- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تشكيل فرق العمل وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار الخطي بين تشكيل فرق العمل و تحسين أداء المؤسسة

الفرضية	معلمت النموذج	معاملات الانحدار	إختبار t	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية السابعة	B	1.781	6.370	0,000	معنوية
	B <sub>1</sub>	0,305	2.618	0,013	معنوية
	معامل الارتباط	0,420			
	معامل التحديد	0.176			
	اختبار (F)	6.851			
	مستوى الدلالة	0,013			النموذج

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أعلاه مايلي:

- إن متوسط أداء المؤسسة كوحدة واحدة هي (B:1.781) عندما يكون عامل تشكيل فرق العمل يساوي 0 .
- وتعني أن الزيادة في عامل تشكيل فرق العمل بوحدة واحدة يزيد أداء المؤسسة بنسبة معيارية قدرها (B<sub>1</sub>: 0.305)
- يوجد تأثير من قبل تشكيل فرق العمل كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة، لأن القيمة الإحتمالية (0.013) لإختبار T أكبر من (0.05) .
- تشير قيمة معامل إرتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.420) مما يدل على انه يوجد إرتباط متوسط بين تشكيل فرق العمل وتحسين أداء المؤسسة .
- فسر متغير تشكيل فرق العمل 17.6% من التباين في مستوى أداء المؤسسة بالإعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> ، وبالتالي يساهم تشكيل فرق العمل على إحداث التغيير في أداء المؤسسة.

- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F)(0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن تشكيل فرق العمل يؤثر إيجاباً في أداء المؤسسة.
- وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تشكيل فرق العمل وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .
- اختبار الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تحديد معايير قياس الجودة وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .
- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تحديد معايير قياس الجودة وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFA PIPE .
- الجدول رقم (22): تحليل الانحدار الخطي بين تحديد معايير قياس الجودة وتحسين أداء المؤسسة

الفرضية	معلمت النموذج	معاملات الانحدار	إختبار t	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية الثامنة	B	1.834	5.874	0,000	معنوية
	B <sub>1</sub>	0,259	2.183	0,038	معنوية
	معامل الارتباط	0,357			
	معامل التحديد	0.128			
	اختبار (F)	4.680			
	مستوى الدلالة	0,038			النموذج

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أعلاه مايلي:

- إن متوسط أداء المؤسسة كوحدة واحدة هي (B:1.834) عندما يكون عامل تحديد معايير قياس الجودة يساوي 0 .
- وتعني أن الزيادة في عامل تحديد معايير قياس الجودة بوحدة واحدة يزيد أداء المؤسسة بنسبة معيارية قدرها (B<sub>1</sub>: 0.259).
- يوجد تأثير من قبل تحديد معايير قياس الجودة كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة، لأن القيمة الإحتمالية (0.038) لإختبار T أكبر من (0.05) .
- تشير قيمة معامل ارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.357) مما يدل على انه يوجد ارتباط بين تحديد معايير قياس الجودة و أداء المؤسسة .

- فسر متغير تحديد معايير قياس الجودة 12.5% من التباين في مستوى أداء المؤسسة بالإعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  ، وبالتالي يساهم تحديد معايير قياس الجودة على إحداث التغير في أداء المؤسسة.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.038) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن تحديد معايير قياس الجودة يؤثر إيجاباً في أداء المؤسسة.
- وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تحديد معايير قياس الجودة وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .
- اختبار الفرضية الفرعية التاسعة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مكافأة العاملين وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .
- الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مكافأة العاملين وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .

الجدول رقم (23): تحليل الانحدار الخطي بين مكافأة العاملين و تحسين أداء المؤسسة

الفرضية	معلمت النموذج	معاملات الانحدار	إختبار t	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
الفرضية التاسعة	B	2.144	7.697	0,000	معنوية
	B <sub>1</sub>	0,145	1.302	0.202	غير معنوية
	معامل الارتباط	0,224			
	معامل التحديد	0.050			
	إختبار (F)	1.695			
	مستوى الدلالة	0,202			النموذج

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

- يتبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول أعلاه مايلي:
- إن متوسط أداء المؤسسة كوحدة واحدة هي (B:2.144) عندما يكون عامل مكافأة العاملين يساوي 0 .
- وتعني أن الزيادة في عامل مكافأة العاملين بوحدة واحدة يزيد أداء المؤسسة بنسبة معيارية قدرها (B<sub>1</sub>: 0.145).
- يوجد تأثير من قبل مكافأة العاملين كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة، لأن القيمة الإحتمالية (0.202) لإختبار T أكبر من (0.05) .
- تشير قيمة معامل ارتباط R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.224) مما يدل على انه يوجد ارتباط بين مكافأة العاملين وأداء المؤسسة .

- فسر متغير مكافأة العاملين 5% من التباين في مستوى أداء المؤسسة بالإعتماد على قيمة معامل التجديد  $R^2$  ، و بالتالي يساهم مكافأة العاملين على إحداث التغير في أداء المؤسسة.

- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.202) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج غير معنوي وأن مكافأة العاملين لا تؤثر إيجاباً في أداء المؤسسة.

وعليه نرفض الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مكافأة العاملين وتحسين الأداء بالمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE .

## II .إختبار فرضية الدراسة و مناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، ارتأينا ومن أجل تبسيط الدراسة تجزئة الفرضيات إلى فرضيات فرعية واختبارها وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث نحاول ابراز دور مؤسسات التكوين المهني في التدريب

### II .1. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابة العاملين في المؤسسة حول مستوى تحسين الأداء ويرجع ذلك للسمات الشخصية للعمال (المؤهل، سنوات الخبرة، العمر، الوظيفة) .

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إستجابة العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFA PIPE حول مستوى تحسين الأداء ويرجع ذلك للسمات الشخصية للعمال (المؤهل، سنوات الخبرة، العمر، الوظيفة).

### جدول رقم (24) : تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات الشخصية

إسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
متغير الجنس	بين	0.842	9	0.094	0.476	0.876
المؤهل	بين	3.752	9	0.417	0.911	0.532
الخبرة	بين	15.202	9	1.589	1.883	0.104
الوظيفة	بين	8.584	9	0.954	1.474	0.214

المصدر: من إعداد الطلبة

توضيح الجدول أعلاه مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار F

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير (الجنس)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة الإحصائية 0.876 أما القيمة المحسوبة T فقد بلغت 0.911 وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحسين الأداء تعزى بمتغير (الوظيفة)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.914 أما القيمة المحسوبة F فقد بلغت 1.474 وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 .

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولت الطالبتين التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بقرطاجنة، وذلك من خلال تصميم إستبيان مكون من محورين، حيث قدر عدد أفراد العينة من العاملين بالمؤسسة بـ 34 عامل من مختلف المستويات، وتم تحليل بيانات الإستبيان عن طريق SPSS وتم التوصل إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الإستراتيجي، إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، إلتخاذ قرارات على أساس حقائق، التطوير والتدريب، تشكيل فرق، تحديد معايير قياس الجودة، مكافأة العاملين) التي تم وضعها ولها دور كبير في عملية تحسين الأداء في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa pipe وحدة قرطاجنة.



### الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء، حيث تعتبر الجودة الشاملة منهج علمي حتمي على كافة المنظمات للبقاء و الإستمرار و كسب الميزة التنافسية، و ضرورة تبني هذه الفلسفة الإدارية يزيد من كفاية الأعمال في المنظمات، كما يتضح لنا جلياً أن لها علاقة وطيدة بالأداء، نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة و تحسين و رفع مستوى أداءها للوصول إلى تحقيق الأداء المتميز .

### نتائج الدراسة :

بعد التحليل و تفسير البيانات و إختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج على النحو التالي :

أكدت البيانات و التفسيرات وجود إهتمام و تبني كبير من قبل مؤسسة الأنابيب الجزائرية بوحدة غرداية لمبادئ الجودة الشاملة (التخطيط الإستراتيجي، إلتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التركيز على التحسين المستمر، إتخاذ القرارات على أساس حقائق، التدريب و التطوير، تشكيل فرق العمل، تحديد معايير قياس الجودة، مكافأة العاملين)، بمفهوم الجودة و تطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحاور فقرات متغير إدارة الجودة الشاملة بقيمة متوسط حسابي (2.55) بدرجة موافقة مرتفعة، و تشير هذه البيانات إلى زيادة التفهم ووعي لمتخذ القرار من إدارة العليا في مؤسسة لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE لحجم التحديات التي تواجهها وتتدبر كل ما هو جيد و متوقع .

كما اظهرت النتائج أيضا أن هناك إهتمام كبير من قبل مؤسسة لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE بمبدأ التخطيط الإستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور التخطيط الإستراتيجي (2.84) بدرجة موافقة مرتفعة جداً، هي أعلى مستوى تطبيق و يليه مغير إلتزام و دعم الإدارة العليا بمفهوم الجودة بقيمة متوسط حسابي (2.80) بدرجة موافقة مرتفعة، يليه متغير التدريب و التطوير بقيمة متوسط حسابي (2.70) بدرجة موافقة مرتفعة، و يليه متغير التركيز على الزبون بقيمة متوسط حسابي (2.56) و يليه متغير معايير قياس الجودة بمتوسط حسابي (2.54) بدرجة موافقة مقبولة، ثم متغير مكافأة العاملين بمتوسط حسابي (2.43) بدرجة موافقة مقبولة، ثم متغير تشكيل فرق عمل بقيمة متوسط حسابي (2.34) بدرجة موافقة مقبولة، و أخيراً متغير إتخاذ القرارات على أساس حقائق كأدنى متوسط حسابي لمحور فقرات إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (2.27) بدرجة موافقة مقبولة .

- و كذلك أظهرت الدراسة أن نتائج إختبار الفرضيات كانت كالآتي :

### 2. نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

#### 1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

نصت الفرضية الفرعية الأولى على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التخطيط الإستراتيجي و

تحسين الأداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة بمؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية".

#### 2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

نصت الفرضية الفرعية الثانية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إلتزام و دعم الإدارة العليا و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة بمؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية"

### 3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة"  
نرفض هذه الفرضية و ذلك لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التركيز على الزبون و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة بمؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية.

### 4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

"نصت الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التحسين المستمر و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة بمؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية " .

### 5. نتائج الفرضية الفرعية الخامسة :

"نصت الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إتخاذ القرارات على أساس حقائق و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة" .

و عليه نرفض هذه الفرضية لأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إتخاذ القرارات على أساس حقائق و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية .

### 6. نتائج الفرضية الفرعية السادسة :

نصت الفرضية السادسة "على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التدريب و التطوير و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة"

و عليه نرفض هذه الفرضية لأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تشكيل فرق العمل و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية .

### 7. نتائج الفرضية الفرعية السابعة :

"نصت الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التحسين المستمر و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة بمؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية " .

### 8. نتائج الفرضية الفرعية الثامنة :

نصت الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تحديد معايير قياس الجودة و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة بمؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية " .

### 9. نتائج الفرضية الفرعية التاسعة :

نصت الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مكافأة العاملين و تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية " .

### 2. نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة حول مستوى تحسين الأداء و يرجع ذلك للسمات الشخصية للعامل (المؤهل، الجنس، سنوات الخبرة، الوظيفة) ،بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE وحدة غرداية .

### التوصيات :

- زيادة الإهتمام و الوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- ضرورة التفعيل التعاوني بين الإدارة العليا و العاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- عمل المزيد من الدراسات حول واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بوحدة غرداية .
- تقرير مشاركة العاملين في إتخاذ قرارات و زرع روح المشاركة الذاتية : الفريق الموحد
- القيام بدورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين من مختلف مستويات الإدارة .
- العمل على تقديم المكافآت و الحوافز للموظفين و العاملين لدى المؤسسة من أجل تشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم و تحقيق الأهداف المطلوبة منهم .
- يتوجب قيام إدارة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بعمل العديد من اللقاءات و الإجتماعات الدورية مع الموظفين و العاملين لديها لتوعيتهم و تثقيهم بالجودة .



جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم الإقتصادية

إستمارة إستبيان في إطار تحضير لإعداد مذكرة الماستر

يسرنا و يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الإستبيان الذي نسعى من خلاله إلى القيام بدراسة حول " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية " .

و نخططكم علما أن المعلومات التي تدلون بها ستحاط بالسرية التامة و يتم إستخدامها لغرض البحث العلمي و فقط ، و نشكركم على تعاونكم معنا .

الطالبين :

- بوشعالة فاطمة الزهراء

- مصباح راضية

أولا : المعلومات الشخصية

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. المؤهل :

دراسات عليا  جامعي  ثانوي  غير ذلك

2. الخبرة :

أكثر من 10 سنوات

أقل من 10 سنوات

3. المستوى الوظيفي :

تنفيذي

عون تحكم

إطار

ثانيا : أسئلة الإستبيان

محايد	موافق بشدة	موافق	محور 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
			1. لدى الإدارة قناعة بأن الجودة تؤدي إلى رفع المؤسسة
			2. يدرك كافة العاملون مفهوم الجودة .
			3. تبدل إدارة المؤسسة جهوداً لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين بإتجاه الجودة .
			4. إدارة الجودة الشاملة هي التغيير الجذري في ثقافة و فلسفة الإدارة
			5. تهتم إدارة الجودة الشاملة بمشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات الإدارية
			6. تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بإدارة الجودة .
			المحور الثاني : أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة
			1. . تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسة .
			2. تركز المؤسسة على إرضاء الزبون من خلال التعرف على حاجاته الحالية و المتوقعة

			3. يساعد قياس أداء المؤسسة على فهم العمليات التي تقوم بها .
			4. التركيز على المشاكل الأكثر أهمية .
			5. التقييم الدوري لأداء الموظف وفق إدارة الجودة الشاملة له دور في تحقيق الأداء المتميز .
			6. نظراً للمتغيرات في البيئة الخارجية للإحتياجات المستقبلية
			7. تعمل إدارة الجودة على التحسين المستمر في المؤسسة
			8. لدى المؤسسة أقسام متخصصة بالجودة و فرق عمل تسعى لتحسينها و تطويرها
			7. تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة .

الملاحق :

الملحق رقم (02): نتائج مخرجات spss لتساؤلات الفرعية مع اختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم (01): الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	27	79.4	79.4	79.4
انثى	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

الجدول رقم (02): المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من الثانوي	1	2.9	2.9	2.9
ثانوي	3	8.8	8.8	11.8
جامعي	22	64.7	64.7	76.5
دراسات عليا	8	23.5	23.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

الجدول رقم (03): الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	12	35.3	35.3	35.3
من 5 إلى 10	12	35.3	35.3	70.6
من 10 إلى 15	5	14.7	14.7	85.3
أكثر من 15 سنة	5	14.7	14.7	100.0
Total	34	100.0	100.0	

الجدول رقم (04): الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أعوان تنفيذ	9	26.5	26.5	26.5
أعوان تحكم	8	23.5	23.5	50.0
إطارات	17	50.0	50.0	100.0
Total	34	100.0	100.0	

الجدول رقم (05): نتائج الصدق البنائي للاستبيان

		إدارة الجودة	أداء المؤسسة	الاستبيان
إدارة_الجودة	Pearson Correlation	1	.587**	.948**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	34	34	34
أداء_المؤسسة	Pearson Correlation	.587**	1	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	34	34	34
الاستبيان	Pearson Correlation	.948**	.814**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	34	34	34

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول رقم (06): معامل الثبات الفا كرونباخ

Reliability Statistics الاستبيان

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	36

Reliability Statistics إدارة الجودة

الشاملة

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	27

Reliability Statistics تحسين الأداء

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	9



الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
إدارة_ الجودة	.139	34	.093	.970	34	.454
أداء_ المؤسسة	.129	34	.164	.916	34	.012

a. Lilliefors Significance Correction

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التخطيط الاستراتيجي

Statistics					
		التخطيط الاستراتيجي	س1	س2	س3
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.8431	2.9412	2.7353	2.8529
Std. Deviation		.22073	.23883	.44781	.35949

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التزام ودعم لإدارة العليا

Statistics					
		س4	س5	س6	التزام دعم الإدارة العليا
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.8529	2.7647	2.7941	2.8039
Std. Deviation		.35949	.49597	.47860	.33951

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التركيز على الزبون

Statistics					
		س7	س8	س9	التركيز على الزبون
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.5588	2.7353	2.4118	2.5686
Std. Deviation		.50399	.44781	.78306	.36264

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التحسين المستمر

		Statistics			
		س10	س11	س12	التحسين المستمر
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2.7059	2.3824	2.5588	2.5490
	Std. Deviation	.52394	.60376	.56091	.37500

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور اتخاذ القرارات

		Statistics			
		س13	س14	س15	اتخاذ القرارات
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2.5294	2.1765	2.1176	2.2745
	Std. Deviation	.66220	.71650	.68599	.58873

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التطوير التدريب

		Statistics			
		س16	س17	س18	التدريب_التطوير
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2.6176	2.6471	2.8529	2.7059
	Std. Deviation	.60376	.59708	.35949	.39153

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور تشكيل فرق العمل

		Statistics			
		س19	س20	س21	تشكيل فرق العمل
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2.2059	2.2353	2.5882	2.3431
	Std. Deviation	.68664	.69887	.65679	.50908

## الملاحق

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور تشكيل فرق العمل

		Statistics			
		س22	س23	س24	معايير قياس الجودة
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.6176	2.4706	2.5882	2.5588
Std. Deviation		.65202	.61473	.55692	.51063

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور مكافأة العاملين

		Statistics			
		س25	س26	س27	مكافأة العاملين
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.4118	2.4412	2.4412	2.4314
Std. Deviation		.74336	.74635	.56091	.57166

الملحق رقم (03): نتائج مخرجات spss لاختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (01): الانحدار الخطي للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المؤسسة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.474 <sup>a</sup>	.225	.201	.33106

a. Predictors: (Constant), التخطيط\_الاستراتيجي

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.017	1	1.017	9.281	.005 <sup>b</sup>
	Residual	3.507	32	.110		
	Total	4.524	33			

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), التخطيط\_الاستراتيجي

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.235	.744		.316	.754
	التخطيط_الاستراتيجي	.795	.261	.474	3.047	.005

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

## الملاحق

الجدول رقم (02): الانحدار الخطي التزام الإدارة العليا على تحسين أداء المؤسسة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396 <sup>a</sup>	.157	.131	.34519

a. Predictors: (Constant), التزام\_دعم\_الإدارة\_العليا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.711	1	.711	5.969	.020 <sup>b</sup>
	Residual	3.813	32	.119		
	Total	4.524	33			

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), التزام\_دعم\_الإدارة\_العليا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.284	.500		2.570	.015
	التزام دعم الإدارة العليا	.432	.177	.396	2.443	.020

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

الجدول رقم (03): الانحدار الخطي للتركيز على الزبون على تحسين أداء المؤسسة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.156 <sup>a</sup>	.024	-.006-	.37139

a. Predictors: (Constant), التركيز\_على\_الزبون

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.111	1	.111	.802	.377 <sup>b</sup>
	Residual	4.414	32	.138		
	Total	4.524	33			

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), التركيز\_على\_الزبون

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.087	.462		4.513	.000
	التركيز على الزبون	.160	.178	.156	.895	.377

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

الجدول رقم (04): الانحدار الخطي للتحسين المستمر على تحسين أداء المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.345 <sup>a</sup>	.119	.091	.35297

a. Predictors: (Constant), التحسين\_المستمر

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.538	1	.538	4.315	.046 <sup>b</sup>
	Residual	3.987	32	.125		
	Total	4.524	33			

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), التحسين\_المستمر

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.629	.422		3.860	.001
	التحسين_المستمر	.340	.164	.345	2.077	.046

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

الجدول رقم (05): الانحدار الخطي لاتخاذ القرارات على تحسين أداء المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.241 <sup>a</sup>	.058	.029	.36492

a. Predictors: (Constant), اتخاذ\_القرارات

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.263	1	.263	1.974	.170 <sup>b</sup>
	Residual	4.261	32	.133		
	Total	4.524	33			

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), اتخاذ\_القرارات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.152	.253		8.496	.000
	اتخاذ_القرارات	.152	.108	.241	1.405	.170

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

الجدول رقم (06): الانحدار الخطي للتدريب والتطوير على تحسين أداء المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.249 <sup>a</sup>	.062	.033	.36420

a. Predictors: (Constant), التدريب\_التطوير

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.280	1	.280	2.109	.156 <sup>b</sup>
	Residual	4.245	32	.133		
	Total	4.524	33			

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), التدريب\_التطوير

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.860	.443		4.204	.000
	التدريب_التطوير	.235	.162	.249	1.452	.156

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

الجدول رقم (07): الانحدار الخطي لتشكيل فرق العمل على تحسين أداء المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.420 <sup>a</sup>	.176	.151	.34125

a. Predictors: (Constant), تشكيل\_فرق\_العمل

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.798	1	.798	6.851	.013 <sup>b</sup>
	Residual	3.726	32	.116		
	Total	4.524	33			

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), تشكيل\_فرق\_العمل

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.781	.280		6.370	.000
	تشكيل فرق العمل	.305	.117	.420	2.618	.013

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

## الملاحق

الجدول رقم (08): الانحدار الخطي لمعايير قياس الجودة على تحسين أداء المؤسسة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 <sup>a</sup>	.128	.100	.35120

a. Predictors: (Constant), معايير\_قياس\_الجودة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.577	1	.577	4.680	.038 <sup>b</sup>
	Residual	3.947	32	.123		
	Total	4.524	33			

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), معايير\_قياس\_الجودة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.834	.312		5.874	.000
	معايير_قياس_الجودة	.259	.120	.357	2.163	.038

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

الجدول رقم (09): الانحدار الخطي لمكافأة العاملين على تحسين أداء المؤسسة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.224 <sup>a</sup>	.050	.021	.36644

a. Predictors: (Constant), مكافأة\_العاملين

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.228	1	.228	1.695	.202 <sup>b</sup>
	Residual	4.297	32	.134		
	Total	4.524	33			

a. Dependent Variable: أداء\_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), مكافأة\_العاملين



Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.144	.278		7.697	.000
	مكافأة العاملين	.145	.112	.224	1.302	.202

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

الملحق رقم (04): نتائج مخرجات SPSS لاختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم (01): نتائج التباين الأحادي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	.842	9	.094	.476	.876
	Within Groups	4.717	24	.197		
	Total	5.559	33			
المؤهل	Between Groups	3.752	9	.417	.911	.532
	Within Groups	10.983	24	.458		
	Total	14.735	33			
الخبرة	Between Groups	15.202	9	1.689	1.883	.104
	Within Groups	21.533	24	.897		
	Total	36.735	33			
الوظيفة	Between Groups	8.584	9	.954	1.474	.214
	Within Groups	15.533	24	.647		
	Total	24.118	33			

22	المقارنة بين أبعاد جودة الخدمة و جودة السلعة	1
32	تصنيف مقاييس الأداء	2
48	متغيرات الدراسة	3
48	متغير الجنس	4
48	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	5
49	: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	6
49	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	7
50	درجة أهمية بنود الاستبيان	8
51	الصدق البنائي لمحاو الاستبيان	9
51	معامل الثبات مقياس الدراسة	10
52	اختبار التوزيع الطبيعي	11
52	يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	12
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور إدارة الجودة الشاملة مع اتجاه إجابات العينة	13
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور أداء المؤسسة مع اتجاه إجابات العينة	14
59	تحليل الانحدار الخطي للتخطيط الإستراتيجي و تحسين الأداء المؤسسة	15
60	تحليل الانحدار الخطي بين إتزام العليا و تحسين أداء المؤسسة	16
61	تحليل الانحدار الخطي التركيز على الزبون و تحسين أداء المؤسسة	17
62	تحليل الانحدار الخطي بين التحسين المستمر و تحسين أداء المؤسسة	18
63	تحليل الانحدار الخطي إتخاذ القرارات على أساس حقائق و تحسين أداء المؤسسة	19
64	تحليل الانحدار الخطي التدريب و التطوير و تحسين أداء المؤسسة	20
66	تحليل الانحدار الخطي بين تشكيل فرق العمل و تحسين أداء المؤسسة	21

66	تحليل الانحدار الخطي بين تحديد معايير قياس الجودة و تحسين أداء المؤسسة	22
67	تحليل الانحدار الخطي بين مكافأة العاملين و تحسين أداء المؤسسة	23
68	تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات الشخصية	24

قائمة الأشكال

14	تعريف الجودة	1
45	الشكل رقم (01-02): اندماج شركة أنابيب الغاز مع alfa tus	2

قائمة الملاحق :

77	الإستبيان	1
80	نتائج مخرجات spss لتساؤلات الفرعية مع اختبار الفرضية الأولى	1
84	الملحق رقم (03): نتائج مخرجات spss لاختبار الفرضية الثانية	2
90	نتائج مخرجات SPSS لاختبار الفرضية الثالثة	3

قائمة المراجع :

أولاً: العربية

✓ الكتب :

- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، طبعة 3، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن. 2000 .
- سلمان زيدان ،إدارة الجودة الشاملة ، إدارة الجودة الشاملة ،الفلسفة و مداخل العمل، الطبعة 1. دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن
- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: فلسفة و مداخل العمل، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، الجزء الأول .
- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن، الطبعة الأولى 2007 .
- ظاهر محمود كلادة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ،دار زهوان للنشر و التوزيع، الأردن .
- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية و المالية، دار الفكر، جامعة البترا، الطبعة 1، عمان، الأردن .
- محمد حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية و التطبيق، دار حامد للنشر و التوزيع ،طبعة 1، عمان، الأردن 2012 .
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2005 .

✓ الأطروحات و المذكرات :

أ. الأطروحات :

- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، 2008 .
- عاصم عبد النبي أحمد البندي ، طالب ماجستير إدارة صناعية، إدارة الجودة الشاملة، كلية الإدارة و الإقتصاد و الدراسات العليا .

- قندور نوال ،تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة و تكايف الجودة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية ،جامعة الجزائر 2000.
- معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة و أثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، جمهورية السودان، 2018
- ب. المذكرات :**
- راهب محمد زين العابدين، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2012-2013 .
- الزعودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2011/2012.
- بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية ،دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم التجارية ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ،2008/2009.
- بن معمر شهرزاد، أهمية جودة الخدمة البنكية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، علوم تجارية، جامعة مستغانم، 2017/2018 .
- بوبكر محمد الحسن ،دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المنظمة ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014 .
- بودالي محمد ،دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ،بومرداس .
- حمزي حفيظة، دور مراقبة التسيير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،جامعة غرداية، 2015 .
- دحدوح ليليا، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي .
- دحمان بونوة لمياء، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2015 .
- رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العامة في قطاع غزة ،دراسة الإستكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال من قسم التجارة ،جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012.
- على بوكميش، فعالية تطبيق الواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، ( ISO 9000 )، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه. علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في منظمات و دورها في تحقيق الأداء متميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2012.
- قدور لبراو، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، دراسة حالة مؤسسة البريد الجزائر، علوم إقتصادية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2015.
- منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.
- منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة (2000) ISO 9001، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية 2010/2009.

### ✓ المجالات و الدوريات :

- علي قاسم حسن العبيدي، قياس و تحليل كلف الجودة الشاملة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، قسم المحاسبة، جامعة الكربلاء، العراق، العدد التاسع و العشرون.

### ✓ الملتقيات :

- فيلاي عبد الرحمن، مداخلة بعنوان إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة، يومي 13.14 ديسمبر 2010.

أ. المراجع بالفرنسية :

- Henrik erikson .benefits from TQM for organisational performance.  
Departement of business administration and social sceince division of  
quality techwology and statistics.2002.pp 7
- Jons j,dahlgaard, kai kristensen and gopal k , kanji ,fundamentals of  
total qauality managment, edition publishedir the taylor & francis, london  
and new yourk , 2007, pp11
- Peter praeg and dieter spath. Quality management for it seservices.  
Perspectives on busines and procerserformance .herchy. new yourk  
.published in the united the of amirica by .pp 7