

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم: علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بورهان نور الدين

من إعداد الطالب:

رحالي محمد أكرم

رئيسا

جامعة غرداية

سايح عبد الله

مشرفا

جامعة غرداية

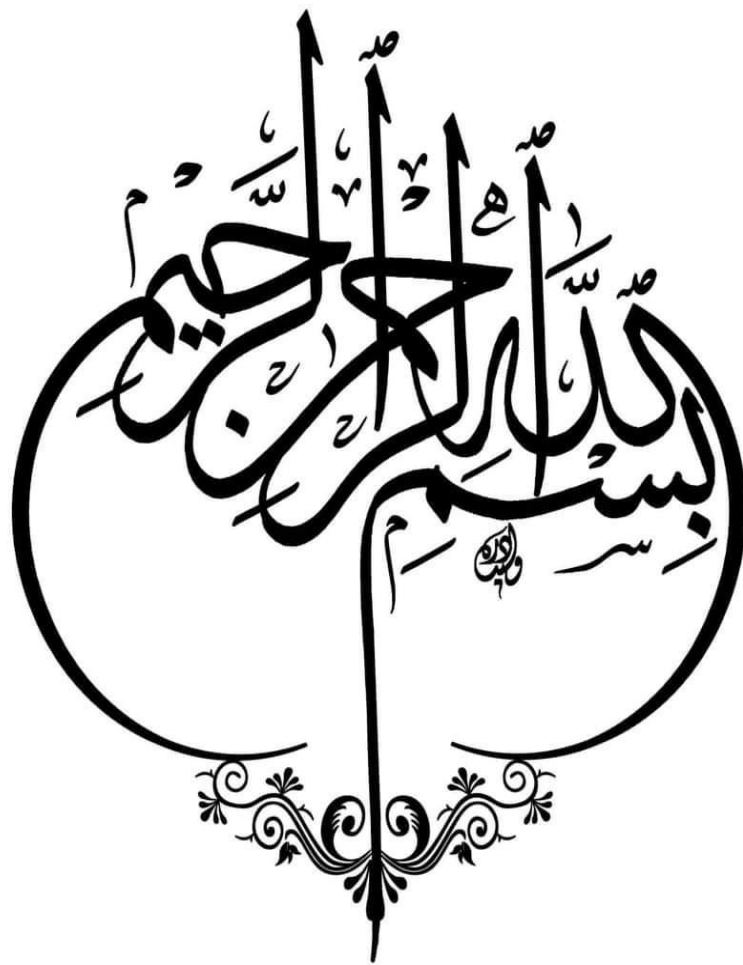
بورهان نور الدين

ممتحنا

جامعة غرداية

زقيب خيرة

الموسم الجامعي: 2023-2024



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم عليا بنعمة العلم ووفقني لإنجاز هذا العمل وتمامه
وبعد شكر الله عز وجل فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام الفائق إلى
كل من ساعدني لإتمام هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف
"بورهان نور الدين" الذي كان له دور كبير في إنجاز هذا البحث منذ
أن كان مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية ولم يبخل
بمساعدي بما قدمه من توجيهات ونصائح ثمينة زادت من قيمة
الدراسة، وأتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة تخصص إدارة الأعمال
وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الطاقم الإداري والمهني لمؤسسة الجزائرية
للأنابيبب ألفا بايبب على راحة الصدر وحسن الضيافة

إهداء

إلى من حملتني وهنا على وعن إلى من أسقنتني من عمرها بكل حبة إلى من شيدت
في نفسي معنى الصبر إلى من نقشت حنانها في قلبي من ربنتني بكل صدق إلى من
جعلت من خطوات حياتي صفحات دونت من حبر دموعها ، إلى من تستحق وبكل
جدارة أن تكون **أمي حفظها الله** وأطال بعمرها إلى من أوجد لي ذاتي ومن منصفه
طريقي ومن سبيله حياتي إلى من جعل بحبه أسطورة عمري ، إلى من أرشد منار دربي

أبي الغالي حفظه وأطال بعمره

إلى أعز الناس إلى قلبي

إلى من كانتنا واقفتان بجنيي وأنارتنا بصيرتي لأبلغ ما أنا عليه الآن

سنشد عضدك بأخيك

أختايا هوارية وسعدية حفظهما الله وأطال بعمرهما

إلى قرة عيني وسندي أخي **الوحيد عبدالعق**

حفظه الله وأحسن الله نباته

إلى كل أفراد عائلتي آل رحالي

إلى **روح جدتي** وأسأل الله أن تكون صدقة جارية عليهما رحمهما الله وطيب ثراها

إلى كل صديق ومن يعرفني باسمه وأخص بالذكر

زميلي الذي شاركني هذا العمل عبد الحاكم

حفظكم الله

إلى كل روح طاهرة افتقدناها ومازالنا نذكرها بقلوبنا

رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه

محمد أكرم

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بدراسة عينة من موظفي شركة ألفا بايت غرداية بعدد 40 موظف موزعين على مختلف المستويات الإدارية، حيث اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، ولتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وقد توصلنا لجملة من النتائج أهمها مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كل من التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ومبدأ تحسين المستمر ومبدأ التركيز على العاملين ومبدأ التركيز على العملاء بمستوى مرتفع بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة

الكلمات المفتاحية: إدارة جودة شاملة، مبدأ تحسين مستمر، مؤسسة اقتصادية

Abstract:

This study aimed to determine the extent of companies' commitment to applying total quality management, by studying a sample of Alpha Byte Ghardaia employees, numbering 40 employees distributed at various administrative levels. The study relied on a descriptive analytical approach, by collecting data using a questionnaire distributed to the study sample, and to analyze For this data, the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program was used, and we have reached a number of results, the most important of which is the level of application of the principles of comprehensive quality, both the commitment of senior management to comprehensive quality and strategic planning, the principle of continuous improvement, the principle of focusing on employees, and the principle of focusing on customers at a high level at Alpha Byte Ghardaia, the subject of the study, according to Sample point of view.

Keywords: comprehensive quality management, principle of continuous improvement, economic institution

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
II	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ_هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
03	الفرع الأول: لمحة موجزة عن التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
08	الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة
09	الفرع الثالث: الفرق بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم المواصفات الدولية للجودة الايزو
10	الفرع الرابع: خصائص إدارة الجودة الشاملة
11	الفرع الخامس: الاتجاهات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة أهدافها أهميتها ومبادئها
13	الفرع الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة
14	الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة
16	الفرع الثالث: مراحل إدارة الجودة الشاملة
16	الفرع الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثالث: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
18	الفرع الأول: نماذج إدارة الجودة الشاملة
20	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة "الدراسات السابقة"
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
24	الفرع الأول: الدراسات السابقة على المستوى المحلي (الجزائرية)
28	الفرع الثاني: الدراسات السابقة على المستوى العربي
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
33	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
33	الفرع الأول: عرض ملخص للدراسات السابقة
38	الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

39	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة
40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة ألفا بابب غرداية
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
43	الفرع الأول: منهج الدراسة
44	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي
53	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
54	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
55	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
55	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
56	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات " الاستبيان "
57	الفرع الثالث: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان
58	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
58	الفرع الأول: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)
58	الفرع الثاني: ثبات الاستبيان
59	الفرع الثالث: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها
60	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
60	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات العامة
64	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة لأبعاد الدراسة
70	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
70	الفرع الأول: عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
71	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
77	خلاصة الفصل
78	خاتمة
82	المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	06
2-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	38
1-2	توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.	53
2-2	تقسيمات محاور الاستبيان	56
3-2	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي	57
4-2	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	58
5-2	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة	59
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	60
7-2	توزيع عينة الدراسة حسب السن	61
8-2	توزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية	62
9-2	توزيع عينة المستوى التعليمي	63
10-2	توزيع عينة الدراسة الوظيفة	64
11-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول التزام الإدارة العليا بالجودة	65
12-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التخطيط الاستراتيجي للجودة	66
13-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث التحسين المستمر	67
14-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع: التركيز على العاملين	68
15-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس: التركيز على الزبون	69
16-2	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	70
17-2	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	72
18-2	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	72
19-2	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)	73
20-2	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الرابعة)	74
21-2	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الخامسة)	75

قائمة الأشكال والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	أ
06	رسم تخطيطي لمراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	1-1
07	المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة	2-1
12	الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة	3-1
19	مثلث ديمنج للجودة	4-1
45	اندماج شركة أنابيب الغاز مع alfa tus	1-2
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE	2-2
50	الهيكل التنظيمي لمصلحة الشؤون الاجتماعية لمؤسسة " ALFAPIPE " غرداية	3-2
54	متغيرات الدراسة	4-2
60	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الجنس	5-2
61	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة السن	6-2
62	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية	7-2
63	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي	8-2
64	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الوظيفة	9-2
76	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	10-2

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق
82	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
83	الاستبيان أداة الدراسة
84	مخرجات برنامج SPSS

المقدمة

توطئة:

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة والتي مست جميع القطاعات، كانفجار ثورة المعلومات والانترنت والعولمة والاقتصاد الحر وكذا ظهور التكتلات، وهذه التغيرات مست المؤسسات بصفة خاصة، والتي وجب عليها بالتأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يُسمح لها بالتقدم والنجاح والاستمرار وتحقيق جل أهدافها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بتقديم أفضل منتجات وخدمات لربائنها والذي ينعكس بالإيجاب على تطورها وتميزها.

إن التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وانقلاب موازين القوى لصالح الربائن زاد من حدة التنافسية في كسب زبائن، مما صعب من مهمة المؤسسات في الحفاظ على مكانتها، وفي ظل انخفاض ولاء الربائن نتيجة لتوفر البدائل وسهولة تقليد الخدمات والمنتجات، أدركت هذه الأخيرة أن بقائها مرهون بالحفاظ على محفظة زبائنها، فأصبحت تتسارع لتبني الاستراتيجيات التي تمكنها من تطوير علاقاتها معهم، وتمكنها من تفهم حاجاتهم والاستجابة لهم وبالتالي تحقيق رضاهم من خلال تحسين جودة منتجاتها وذلك بتقديم منتجات وفق حاجات الربائن مما يحقق لها معدل مبيعات مرتفع، كما تسعى على تنويع تشكيلة خدماتها ومنتجاتها لرفع حجم مبيعاتها، ومعالجة الشكاوى التي يقدمها زبائنها وتعمل على تحسين مستوى الخدمة.

تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها بشكل مستمر حسب حاجات ورغبات زبائنها ومتطلباتهم، حيث تسعى جاهدة على أن يصل المنتج للمستهلك النهائي بدون معيب ولا يكون ذلك إلا من خلال الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ممارساتها الوظيفية بالالتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي وتطبيق مبدأ التحسين المستمر والتركيز على العاملين والعملاء الدرجة الأولى وبهذا تضمن ان يكون منتج وفق متوقعات زبائنها والذي ينعكس بالإيجاب على مكانة وسمعة وجودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

وهذا ما يقودنا إلى معالجة إشكالية الدراسة التالية:

ما مدى التزام مؤسسة ألفا باليت بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ممارساتها؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة

؟

- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة؟

- ما مستوى مرتفع من مبدأ التحسين المستمر بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة؟

- ما مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العاملين بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة؟

- ما مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العملاء بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة: بغية الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

- الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

- الفرضية الثالثة: يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التحسين المستمر بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

- الفرضية الرابعة: يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العاملين بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

- الفرضية الخامسة: يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العملاء بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حسب التسلسل الآتي:

- التعرف على مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة؛

- التعرف على متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

- التعرف على مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

- محاولة التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة؛

- معرفة الاتجاهات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة

- محاولة الوصول الى بعض الاقتراحات التي يؤمل أن تساهم في استفادة المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية حول أهمية هذا الموضوع؛

رابعاً: أهمية الدراسة

- محاولة تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها؛
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة في حد ذاتها، حيث يعتبر موضوع الدراسة من مواضيع التي هي محل البحث دائم من طرف الباحثين والمتخصصين نظراً لأهميته في مجال إدارة الأعمال؛
- تتبلور أهمية الدراسة العملية من خلال توضيح أهمية الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تنعكس بالإيجاب على جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

خامساً: مبررات وأسباب اختيار الموضوع:

تتلخص مبررات وأسباب اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

- بحكم تخصصنا وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بجودة المنتج؛
- اكتساب المعرفة في هذا الموضوع.
- معالجة الموضوع من ناحية الواقع في معرفة كيف تسعى المؤسسات في الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة منتجاتها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها؛
- قناعتنا الخاصة بالقيمة والأهمية القصوى التي تكتسبها المنتج في المؤسسة واعتقادنا بأنها مصدر الأساسي لتميز وتطور المؤسسة؛
- اعتقادنا بأن أي عيب في المنتج سينعكس سلباً على صورة المؤسسة لذا لابد من الاهتمام بالمنتج من أول انتاجه إلى غاية وصوله للمستهلك النهائي؛
- تسليط الضوء ولفت انتباه المسيرين والمسؤولين في المؤسسة الجزائرية خاصة إلى التركيز على إدارة الجودة الشاملة في مختلف الممارسات الإدارية وعلى جودة المنتج في كل مرحلة من مراحل انتاجه.

سادساً: حدود الدراسة

بهدف التحكم بموضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كالاتي:

1.الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مختلفة الجوانب بعنوان: مدى التزام

الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة شركة ألفا بايب وحدة غرداية

2. الحدود المكانية: تمت دراسة حالة شركة ألفا بايب وحدة غرداية

3. الحدود الزمنية: امتدت من شهر فيفري 2024 إلى غاية ماي 2024.

4. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مجموعة من الموظفين على مستوى شركة ألفا بايب وحدة غرداية قدر حجم عينة الدراسة بـ 40 موظف موزعين على مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت من خلال هذه الدراسة إلى مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة شركة ألفا بايب وحدة غرداية، حيث اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على الاستبيان، وقد تم توزيع استمارات تتعلق بمحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v 25 IBM SPSS Portable بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة

ثامناً: صعوبات الدراسة:

خلال إعدادنا للمذكرة واجهتنا مجموعة من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- التزاماتنا العملية والأسرية وعدم القدرة على تحقيق التوافق بين الجانب الأسري والجانب الدراسي؛
- تأخر بعض الأساتذة في الإجابة على الاستبيان بعد مراسلتهم مما أدى إلى تقديمه لأساتذة آخرين؛
- صعوبة الوصول لأفراد عينة الدراسة وهذا راجع لطبيعة عملهم وانشغالهم؛
- امتناع بعض أفراد العينة عن الإجابة على الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم وضبط العمل.
- ضيق الوقت هذا راجع لالتزاماتنا الوظيفية والاجتماعية

تاسعاً: هيكل الدراسة

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، فضلاً عن المقدمة العامة والخاتمة، وقد كان التقسيم كالتالي:

- **الفصل الأول:** بعنوان: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة من تعريف والخصائص ومختلف الاتجاهات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة، كمطلب أول أما المطلب الثاني تم تناول فيه أهداف وأهمية ومراحل ومختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في حين المطلب الثالث تعرفنا فيه عن متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني خصص

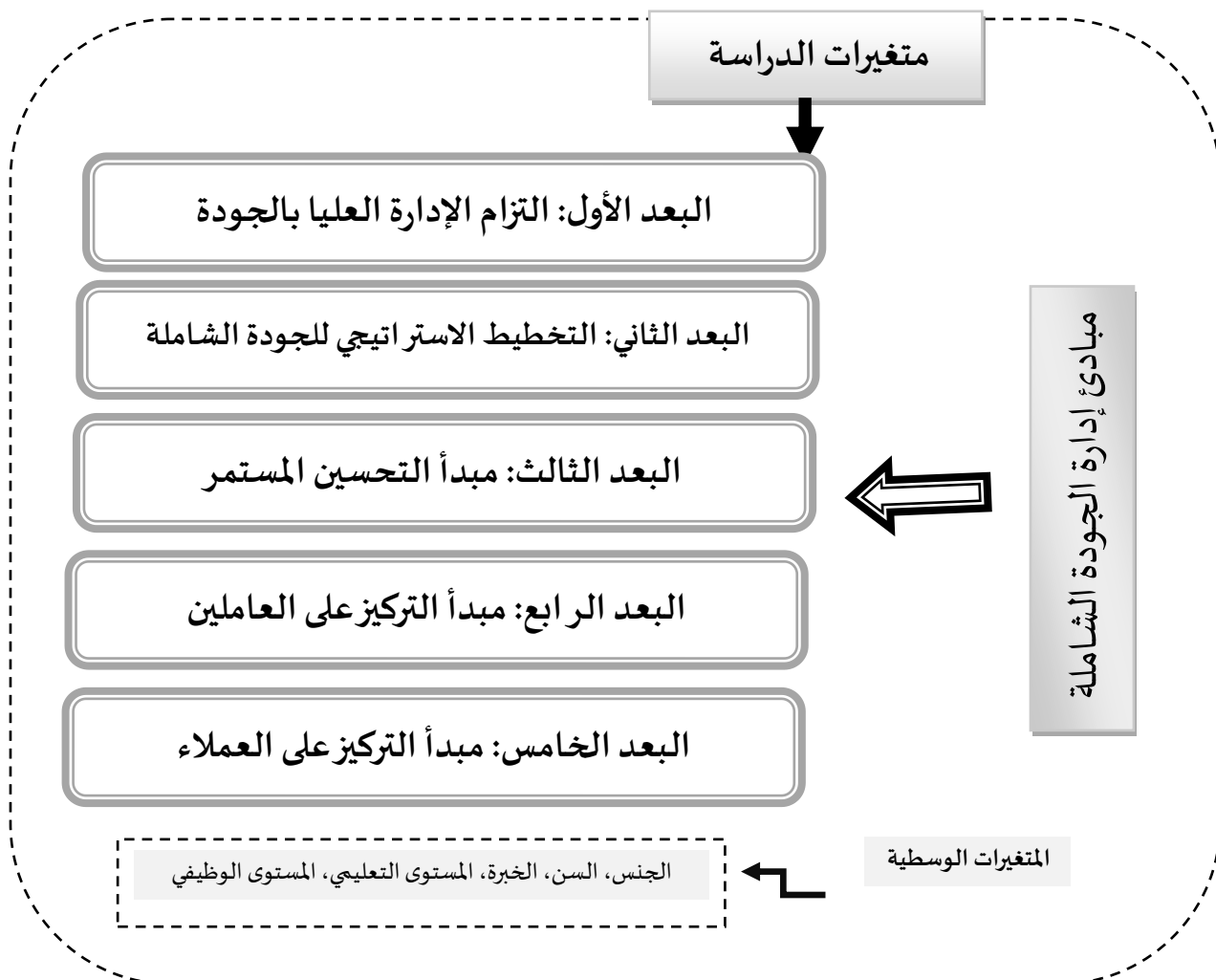
الدراسات السابقة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، أما الأول فتناول الدراسات السابقة باللغة العربية والثاني الذي خصص للدراسات باللغة الأجنبية. أما المطلب الثالث خصص لتحديد العلاقة بين الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.

■ **الفصل الثاني:** بعنوان: دراسة ميدانية لشركة ألفا بايب غرداية تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وقسم إلى مبحثين تطرق المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني خصص لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وقسم هذا الأخير إلى مطلبين تطرقنا في الأول إلى خصائص عينة الدراسة والثاني تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

عاشراً: نموذج الدراسة

من خلال موضوع الدراسة بعنوان: مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة شركة ألفا بايب وحدة غرداية تم تقسيم الدراسة وفق النموذج التالي

الشكل رقم (أ): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقسيمات موضوع الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة وظيفة متطورة تتطلب التخطيط المحكم والتنظيم السلس والقرارات الرشيدة، فهي تؤدي دوراً حاسماً في التخطيط الاستراتيجي، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل لذا أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطويرها، حيث أثبتت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون تعد عملاً حيويًا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة. يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة توفر المناخ الملائم وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد. وتشمل إدارة الجودة الشاملة الرقابة وتطبيق المواصفات القياسية على كل إدارات الشركة، وهي المسؤولة عن عمليات البحث والتطوير، وتتدخل في صميم كل الإدارات ويدخل فيها الإدارة العليا.

- المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية التي ساهمت في تطوير وتحسين الوضع الاقتصادي للمؤسسات من خلال التركيز على العملاء بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل ومتميزة مع التحسين المستمر لمختلف العمليات، من أجل تقديم منتج بصفر معيب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث لأهم الأدبيات النظرية لتغير الدراسة " إدارة الجودة الشاملة" من خلال إعطاء لمحة موجزة عن التطور التاريخي لها وتعريفها وأهم أهدافها ومبادئها من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة من خلال لمحة موجزة عنها وتعريفها.

الفرع الأول: لمحة موجزة عن التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

مرت إدارة الجودة في مراحل متعددة حتى وصلت إلى ماهي عليه الآن، إذ كانت نتيجة تطور لمفاهيم إدارية، وظروف اقتصادية، واجتماعية استدعت إلى الوصول بعملية إدارة الجودة ويمكن تقسيمها إلى ما يلي: ¹

1. المرحلة الأولى مرحلة الأربعينيات: وهي مرحلة تشكيل الأساسيات لإدارة الجودة من قبل المفكرين الأمريكيين من حيث استخدام الأساليب الإحصائية، والتحليلية في عمليات الفحص وقد كان ديمينج وجوران في مقدمة أولئك المفكرين الذين أسسوا لنظام إدارة الجودة د، وتطوره فيما بعد، ركز أولئك المفكرون في علم الإدارة على الأساليب التي تسهم وتساعد في زيادة الإنتاج من خلال تنميط العمليات الداخلة في الإنتاج وحساب كل عملية من تلك العمليات ومدى قدرتها على اختصار الوقت والجهد بهدف تسريع الإنتاج وزيادته.
2. المرحلة الثانية مرحلة الخمسينيات: اعتبرت هذه الفترة فترة المنافسة بين المؤسسات دون الاهتمام بالجودة أي تعتبر تلك الفترة فترة ركود لإدارة الجودة حيث لم تركز المؤسسات في تلك الفترة على نوعية الإنتاج بسبب زيادة الطلب على السلع والخدمات الأمر الذي جعلها تغني بالكم دون الكيف الأمر الذي جعل عملية الجودة تمر في مرحلة جمود لأن الجودة تنصب على النوعية بالدرجة الأولى مع الكم ثانياً.

¹ خالد بن حمدان، عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص 15-16-17

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

3. المرحلة الثالثة وهي مرحلة الستينات: أظهرت بريطانيا في هذه المرحلة اهتماما في إدارة الجودة من خلال التركيز على مفهوم الجودة في العمل، وأدواته من حيث سير إجراءاته وعملية التدريب المتعلقة به، والمواد الخام إلى غير ذلك من الأمور التي أعطت إدارة الجودة دافعية جديدة وهذه العوامل لها دور كبير في دفع عملية الجودة في العمل وخصوصا عمليات التدريب لأنه يمكن العامل من العمل الذي يقوم به لذلك لا بد للمنظمة خاصة أو عامة من إبقاء عمليات التدريب أهمية كبيرة في العملية الإنتاجية وزيادة الإنتاج بالإضافة إلى تنمية الولاء لدى العامل وزيادة الطاقة الإنتاجية وهذا ما اتسمت به تلك المرحلة وخصوصا في بريطانيا.
4. المرحلة الرابعة مرحلة السبعينيات: اعتبرت هذه المرحلة أول الفترة فترة التركيز على الأساليب الإحصائية لقياس العملية الإنتاجية بهدف ضمان جودة المنتجات السلعية، أو الخدماتية.
5. المرحلة الخامسة وهي فترة الثمانينيات: حيث تطورت منظمات الأعمال أقسام أو وحدات لإدارة الجودة بحيث أصبحت إدارة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، وظهرت في هذه المرحلة مرحلة الأيزو، أو معايير الجودة والتي سيتم التعرض لها لاحقا.
- فقد أصبحت الجودة جزء من جسم الهيكل التنظيمي مما جعل العاملين فيها يسعون إلى إثبات وجودهم من خلال تحقيق الأهداف التي يتطلع لها الجميع وأصبحت تسير بصورة عامة ضمن معايير ومقاييس يتم من خلالها قياس جزئيات العمل الإنتاجي الذي يمثل في النهاية العملية التحسينية والتطور في المنظمة خصوصا إذا وجدت تلك العملية تنمية من الجانب التكنولوجي المدعم بالبحث والتطوير.
6. المرحلة السادسة وهي فترة التسعينيات: عادت في هذه الفترة التنافسية بين منظمات الأعمال بشكل حاد وكبير وخاصة في الجانب الاقتصادي، وإدخال أساليب إنتاجية جديدة من أجل تحقيق المزيد من الأرباح.
7. المرحلة السابعة فترة الألفيات: حيث تطورت المقاييس الدولية الخاصة بالجودة الشاملة على نطاق واسع زادت التنافسية بين الشركات على تطبيقها وزاد التنافس في عملية تطبيق معايير الجودة نفسها في العملية الإنتاجي لا على السلع والخدمات.
- والجددير بالذكر ان التطور الذي حصل على الجودة في منشآت الأعمال بشكل عام قد حمل متضمنات تطويرية انعكست على مفهوم الأداء الاقتصادي لمنشآت الأعمال لأن هذا التطور انصب على جميع محفزات ودوافع العملية الاقتصادية برمتها، والتي نوجز تاريخ تطور الجودة بالآتي:

الجدول رقم (1-1): مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

مؤشرات التطور	المرحلة التاريخية
التركيز على الكمية	مرحلة الخمسينيات (1950)
الاهتمام بالعملاء	مرحلة الستينات (1960)
التوجه إلى ضمان الجودة	مرحلة السبعينيات (1970)
تطور أنظمة الجودة والتطور التكنولوجي	مرحلة الثمانينيات (1980)
الذروة في استخدام التكنولوجيا في الإنتاج	مرحلة التسعينيات (1990)
جودة الحياة والجودة في المجتمع وبيئة التوطن	مرحلة الألفين (2000)

المصدر: خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص 16.

وأصبح الأداء الاقتصادي لمنشآت الأعمال الصغيرة محصلة لإدارة الجودة الشاملة للزبون، والعاملين، والمنظم والذي انطلقت منه معطيات، وإدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (1-1): رسم تخطيطي لمراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص 16.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

- يمكن اختصار مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة كما يلي: ¹

1. **مرحلة الفحص:** فقد أنصبت هذه المرحلة على مراقبة جودة الخدمة المقدمة التي تمثلت في المخرجات المؤسسة، وأن عملية الفحص كانت لمجرد ضمان سير العملية الإنتاجية.

2. **مرحلة المراقبة الإحصائية:** وتسمى مراقبة الجودة، وسميت أحياناً أخرى بمرحلة ضبط الجودة، ويقصد بها الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وتمثل مجموعة النشاطات والتقنيات المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة التي من خلالها يمكن أداء أنشطة مراقبة الجودة، وتوفير المعلومات اللازمة.

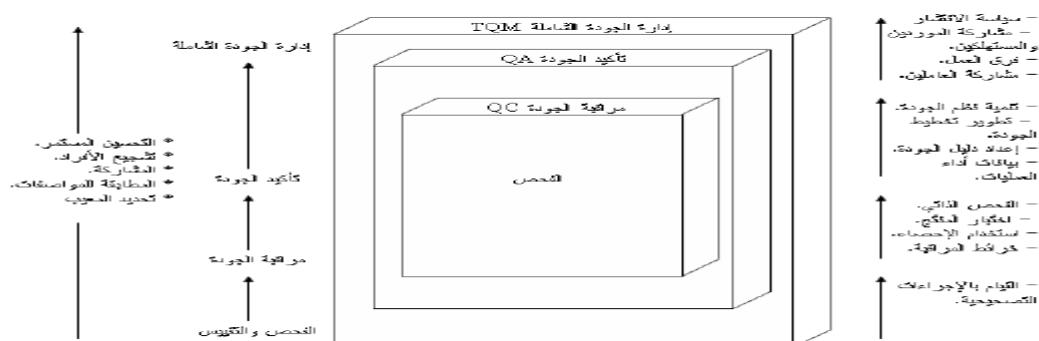
3. **مرحلة تأكيد الجودة:** وهي مرحلة أصبحت تركز على منع وقوع الخطأ؛

4. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** وهي مرحلة تنقل المؤسسة إلى القدرة على التنفس والبناء، حيث أن تطور إدارة الجودة الشاملة قد مر في العديد من المراحل، أولها مرحلة الفحص التي يتم فيها مدى مطابقة العمليات الإنتاجية للبيئة التي يتم تطبيقها فيها، أما مرحلة الرقابة فيتم من خلالها مراقبة الأنشطة الإنتاجية والعمليات الإدارية وأساليب تطبيقها بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما مرحلة تأكيد الجودة والتي يتم فيها منع حدوث أي خطأ ممكن خلال العمل، ومرحلة إدارة الجودة الشاملة التي تنقل المؤسسة إلى مقعد المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

ويمكن أن نلخص أيضاً التطورات التي عرفتها إدارة الجودة الشاملة من خلال المستويات التي يظهرها الشكل

التالي

الشكل رقم (1-2): المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: طارق مضية، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين 2019، ص 24.

¹ إيمان عفيف شويكي، التمكين الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، مذكرة ماجستير الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2022، ص 36-37.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن إدارة الجودة الشاملة في بداية الأمر كانت عبارة عن فحص وتفتيش عن المنتجات المعيبة من خلال القيام بالإجراءات التصحيحية، ثم تعقبها مرحلة مراقبة الجودة التي تركز على الفحص الذاتي واختبار المنتج واستخدام الأساليب الإحصائية كخرائط المراقبة، ثم تليها مرحلة تأكيد الجودة التي عملت على تنمية وتطوير نظام الجودة من خلال إعداد دليل الجودة وبيانات أداء العمليات، وأخيراً مرحلة إدارة الجودة الشاملة التي كانت تركز على تلبية حاجات ورغبات الزبون من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بالتعاون المشترك بين مختلف العاملين وبتطبيق مبدأ التحسين المستمر في مختلف عملياتها الإنتاجية.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعد من المفاهيم التي ظهرت في العصور الحديثة والتي كانت تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر لتلبية حاجات الأفراد، وقد أخذ الكثير من الباحثين والمفكرين والإداريين بالعمل على هذا المفهوم وتطويره من أجل تحقيق التحسين المستمر في المنظمات من أجل تحقيق المكاسب المختلفة والسمعة الجيدة لمنظمات الأعمال.¹

عبارة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) قسم العبارة إلى ثلاث مفاهيم: الشاملة (Total) وتعني كل شخص في المنظمة بما فيهم العملاء و المنتفعين منها يعد مسؤولاً عن تحقيق الجودة ، الجودة (Quality) وتعني تحقيق متطلبات العملاء بدقة، الإدارة (Management) وتعني التزام الإدارة العليا والتنفيذية بتحقيق مستويات الجودة.²

وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل العديد من العلماء والمهتمين، حيث عرفها سيفن بأنها: "التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، فهي بحث مستمر عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد و انتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"³

كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة: " عن مجموعة المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء في العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم، كما أنه

¹ محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، رحمة الحاج محمد الحاج، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015، ص 85.

² سعيد علي العضاوي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 27، العدد الأول، 2013، ص 235.

³ توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وايزو 9000، مكتبة النهضة المصرية القاهرة، 2002، ص 23.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

من المهم إدراك أن إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون جزءاً أساسياً من فلسفة المنظمة، وهي ليست ملحقة بالمنظمة، ولكنها الأساس الذي تقوم عليه تلك المنظمة".¹

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة أو أسلوب تركز على القواعد والأسس والأساليب التي تعتمد مبدأ التحسين المستمر بهدف تحقيق رضا الزبون من خلال توفير منتج ذي جودة عالية بتكلفة منخفضة وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة التي اعتمد المفهوم الإداري الحديث الذي يؤكد على مشاركة العنصر البشري في صنع واتخاذ القرار الإداري، مما يزيد في انتماء وولاء العاملين من جهة وفي تلبية وإرضاء رغبات الزبائن من جهة أخرى، وأيضا الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية، معدات، قوى بشرية معلوماتية مالية... الخ".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على مجموعة من المبادئ والأسس التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تلبية حاجات ورغبات وتوقعات زبائنها من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ولا يكون ذلك إلا من خلال التحسين المستمر للعمليات بمشاركة جميع العاملين من التنظيم الفعال من أجل تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية، معدات، قوى بشرية معلوماتية مالية وتحقيق ميزة تنافسية".

الفرع الثالث: الفرق بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم المواصفات الدولية للجودة الأيزو

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الأيزو (ISO)، وهي اختصار للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Organization for Standardization، وهي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة والتي تطبق على كافة المنظمات الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي. ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو بما يلي:³

تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها. في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. أي أن الأيزو لا تركز كثيراً على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.

¹ بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TCM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، الطبعة الأولى، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص 25.

² أحمد خلف حمدان، مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الشركة العربية لكيمياء المنظفات في محافظة صلاح الدين أنموذجاً دراسة استطلاعية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 8.

³ محمد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن نفسين للنشر والتوزيع، عمان 2017 ص 14-15.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.

تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط:

المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليس هناك خصوصية لأي منظمة. على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.

جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو وخاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها. أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذج خاص بها ولها حرية التصرف.

تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية. أما الشركات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.

الفرع الرابع: خصائص إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي عاجلت الجودة بشكل متكامل وهي:¹

- ان النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة يشمل الأنشطة التالية:
 - اختيار مستوى الجودة للسلعة والخدمة وتصميم المنتج؛
 - كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة؛
 - الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة؛
- ان هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة؛

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص53.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

- ان تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها؛
 - ان إدارة الجودة تُطبق في المؤسسات والشركات الصناعية وكذلك في الشركات الخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدم للجمهور في إرضاء العملاء، فعلى سبيل المثال تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل:
 - درجة تنوع السلع والمعروضة؛
 - مواعيد الدوام وخاصة في أيام العطل؛
 - إتباع سياسة قبول المبيعات المسترجعة وطريقة دفع الحساب.
 - أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك؛
 - أو الوصول لتحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء الأفراد العاملين أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة.
- يتضح من خلال الطرح السابق أن دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبيين هامين هما: الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة وأهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة.

الفرع الخامس: الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة

ان الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف فاعليتها من خلال مرتكزين هما: ¹

1. القواعد الفكرية والفلسفية في إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن ما يلي:

- مشاركة العاملين؛
- التدريب والتعليم؛
- نظام الاتصال في المؤسسة؛
- التركيز على المستفيدين؛
- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات؛

¹ فالخ شجاع فالح العتيبي، مدى التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أبريل 2010 ص 24-25.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة؛
- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة واستمرارية التحسين؛
- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين.

2. الأدوات المستخدمة في الجودة الشاملة، وتتضمن الوسائل والأدوات التي تستعين بها الوزارة في تحسين وتطوير خدماتها وهي:

- استمارة التدقيق؛
- شكل الانتشار؛
- مخطط السبب - النتيجة أو عظم السمكة؛
- تحليل باريتو؛
- خارطة باريتو؛
- الهستوكرام؛
- خرائط المراقبة الإحصائية.

والشكل التالي يوضح الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (1-3): الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة



الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

المصدر: فالخ شجاع فالخ العتيبي، مدى التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أبريل 2010 ص 26.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة أهدافها أهميتها ومبادئها

سنتعرف من خلال هذا المطلب لأهم الأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالإضافة لأهميتها.

الفرع الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى الاهتمام بالإنتاجية وتحسينها، كما تهدف إلى إرضاء العميل وتقديم أفضل المنتجات والخدمات من خلال التحسين المستمر لعمليات المنظمة، وتهدف أيضا إلى رضا الموظفين وتوفير المناخ المناسب لهم، ومن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة ما يلي: ¹

- تهيئة بيئة عمل تساعد على الابتكار وتحسين الأداء وزيادة معدل الإنتاجية؛
- التشجيع على تقديم الأفكار والاقتراحات التطويرية لتحسين إجراءات العمل؛
- رفع معدلات الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل؛
- سهولة قياس أداء الموظفين وفق معايير واضحة؛
- زيادة مستوى التكامل والتعاون بين الإدارات والأقسام؛
- الاستغناء عن الأعمال والمهام المكررة وهدبة الفائدة؛
- تدريب الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد؛
- مشاركة جميع الموظفين في عمليات التطوير لبرامج إدارة الجودة الشاملة؛
- عمل مناقشات لمعرفة مؤشرات النجاح والفشل؛
- تحقيق المرونة أكبر لمواجهة متغيرات في احتياجات العاملين، وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمؤسسة. ¹

¹ عامر بن محمد شار البارقي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية، دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبوط، المجلد 36، العدد 02، فيفري 2020 ص 499

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وأن الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ومن ثم تطبيقه إذ إن إدارة الجودة الشاملة تركز على العمال وأصحاب المصلحة وكذلك المشاركة والعمل الجماعي من قبل الجميع في المؤسسة ومن ثم التركيز على عملية دعم التحسين المستمر. ويمكن تلخيص أهمية الجودة في النقاط التالية:²

1. **سمعة المنظمة:** إن أهمية الجودة الشاملة لأي منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ولا تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها وخبرة العاملين فيها وتقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائنها فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينها تتحسن سمعة المنظمة، فإذا كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الطيبة التي تمكنها من التنافس مع المنظمات في نفس القطاع.
2. **المنافسة العاملة:** إن البيئة التنافسية تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث على اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا. إذ تمثل الميزة التنافسية الوضع الذي يجب أن تكون عليه المنظمات التي تعمل فظل السوق مليئا بالمنافسين وبمثل هذا الوضع بإضافة قيمة لدى المستهلك والتي تمثل أسعار أقل من أسعار لدى المنافسين وشكل متميز للمنتج وهذا يهدف إلى زيادة الحصة السوقية أو على الأقل البقاء في السوق، وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل منظمة إلى تحقيقها بهدف تحقيق الميزة التنافسية العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات الصناعية أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.
3. **حماية المستهلك:** تعد الجودة والتقييم من الآليات المهمة التي تعتمد في ضمان حماية المستهلك خاصة بعد هيمنة الاتجاه المتزايد إلى عولمة الأسواق واشتداد المنافسة، تزايد ظاهرة الغش والخداع التسويقي الذي يتعرض له المستهلك إذ أن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة الصناعية، فإذا كان مستوى الجودة منخفضا سوف يؤدي

¹ إيمان عفيف شويكي، مرجع سبق ذكره، ص30.

² أحمد خلف حمدان، مرجع سبق ذكره، ص9-10

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

ذلك إلى إعراض المستهلك عن شراء منتجات المنظمة، وإن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج في القيام بالوظيفة المتوقعة منه وفي أغلب الأحيان يترتب عن ذلك عمل المستهلك تكلفة إضافية بسبب انخفاض الجودة.

4. **التكاليف والحصة السوقية:** إن تحليل نوعية التكلفة طريقة شائعة في الصناعة وتشكل واحدة من المهمة الرئيسية لقسم مراقبة الجودة. إذ يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة أرباح المنظمة وهناك مسألة مهمة في إدارة الجودة هي القيمة المستلمة من الإنفاق على الوقاية العلاجية التي تطبق لتقليل الكلف. إذ إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية؛ وزيادة ربح المؤسسة.

الفرع الثالث: مراحل إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لابد ان تمر بعدة مراحل نذكر منها:¹

- مرحلة الإقناع وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من قبل رؤساء المؤسسات.
- مرحلة التخطيط ويتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل التنظيمي والموارد اللازمة لتطبيق النظام.
- مرحلة التقويم وهي عملية لتهيئة الأرضية المناسبة وإزالة المعوقات للبدء في نظام إدارة الجودة الشاملة.
- مرحلة التنفيذ: إسناد المهمة لقيادات المؤسسات بعد اختيارهم على أسس علمية وتدريبهم على وسائل إدارة الجودة الشاملة ونماذجها.
- مرحلة تبادل ونشر الخبرات مع الجامعات الأخرى للاستفادة وتعميم النتائج على الأطراف المعنية في المؤسسات كافة.

الفرع الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من أجل أن تكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة ناجحة لابد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ أو الأبعاد أو المقومات الأساسية التي تساعد جميع المنظمات في تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية، وسيتم التطرق إلى أهم الأبعاد التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة والتي يراها كثير من الباحثين بأنها الأكثر شمولية، والأكثر استخداماً في الواقع العملي، وعليه ستعتمد دراستنا الحالية على الأبعاد التالية:

¹ فائر غازي عبد اللطيف البياتي، تصميم نموذج مقترح لإمكانية تقييم الجودة الشاملة مع التركيز على تطبيق المواصفات الدولية ISO 9001 في قسم إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية في كلية المأمون الجامعة، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 21، 2013، ص 88

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

1. **اهتمام والتزام الإدارة العليا بالجودة:** يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من الأنظمة المعقدة والتي تحتاج إلى الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى واقع العملي، كما أن الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية والتي شعار عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات وسماع الإدارة المقترحات، ولا يتمثل دور الإدارة العليا في الإشراف وإنما يمثل القيادة، فالإدارة يجب أن تعمل على تحسين مواردها، أي على التوجه نحو جودة المنتج والخدمة وترجمة هذا التوجه في تصميم المنتج الفعلي وان التحول المطلوب في الأسلوب الغربي في الإدارة يتطلب أن يتحول المديرون إلى قادة فلا بد من التخلص من الأساليب التي تركز على النتائج من الإدارة بالأرقام، الإدارة بالأهداف، معايير الأداء، مطابقة المواصفات، الأخطاء الصفرية، تقييم الأداء وإحلال القيادة بدلا منها.¹

1. **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال، والتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا يكون مشتقاً من تخطيط إستراتيجية الأعمال، والتي تبدأ باعتماد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة تكمن من صياغة الإستراتيجية، وتسهل عملية وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق بناء على الحقائق البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف، والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للشركة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.²

2. **التحسين المستمر:** يعد التحسين المستمر فلسفة إدارة تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة. كما أن جهود التحسين يجب أن لا تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها. كون الجودة رحلة لا تنتهي.

3. **التركيز على العاملين (مشاركة العاملين):** تستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين من خلالهم، لذلك فإن من الضروري وكمطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة

¹ طارق مضية، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص 31.

² ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 69.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

الشاملة في تعظيم مشاركة العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد، ويأخذ هذه الاشتراك أشكالاً متعددة تتمثل في:¹

- فرق العمل: حيث تشير إلى مجموعة من الناس يعملون سوية وذلك لتحقيق أهداف أو غايات مشتركة؛
- التمكين: يشير مصطلح التمكين إلى إيجاد بيئة يمتلك فيها الأفراد القدرة، والثقة، بالإضافة إلى التزام في الأخذ بالمسؤولية والملكية في تحسين العملية والأداء، والمبادأة في الخطوات الضرورية من أجل تلبية متطلبات الزبون وذلك لتحقيق أهداف وقيم المنظمة؛
- التحفيز: ويتم ذلك انطلاقاً من الحاجات التي حددها ماسلو والتي تشمل حاجات البقاء، والأمن والاجتماع والاحترام وتحقيق الذات.

4. التركيز على المستهلك/ الزبون تعرف المؤسسة الدولية للمقاييس وفقاً للمواصفات ISO 8402:

- الزبون على أنه: "وجهة المنتج الصادر من المورد"؛ وردت كذلك ضمن هذا المعيار الملاحظات التالية:

- في حال التعاقدية، يسمى الزبون "المشتري"؛
- يمكن أن يكون الزبون، المستهلك النهائي، المستخدم، المستفيد أو المشتري؛
- ويمكن أن يكون الزبون داخلياً أو خارجياً بالنسبة للتنظيم؛
- يشير هذا التعريف إلى أن كل من يتعامل مع المؤسسة ويتلقى سلع وخدمات منها يعتبر زبوناً لها؛
- من أهم المبادئ الرئيسية في مجال الجودة الشاملة والتي قدمها ديمنج:²
 - دائماً العمل الجماعي وإزالة العوائق التي تفرق بين الإدارات، اجعل الأفراد يتعاونون بدلاً من المنافسة؛
 - اجعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من نسيج العملية لا تعتمد على الفحوصات والاختبارات الهادفة إلى اصطيد الأخطاء، ولكن تخلص من الأخطاء كلياً؛
 - ابن علاقات طويلة المدى بين الموظفين والممولين والعملاء قوامها المصلحة المتبادلة؛
 - زود المديرين والموظفين بكل التدريب الذي يحتاجونه للمشاركة الكاملة في عملية التحسين؛
 - يجب أن تشارك الإدارة العليا في هذه الجهود لضمان استمراريتها في المدى الطويل.

¹ طارق مضية، مرجع سبق ذكره، ص32.

² عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2015، ص 20.

المطلب الثالث: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

سنتعرف من خلال هذا المطلب لنماذج إدارة الجودة الشاملة ومختلف متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

الفرع الأول: نماذج إدارة الجودة الشاملة

1. نموذج إدوارد ديمينج

لقد رأى ديمينج أن الإدارة العليا غالباً ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلاً في نطاق اختصاصهم، وهو ما يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئاسي للإدارة، وقد كان يؤمن بتشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها وتركزت أهم أفكاره في:

* مبادئ ديمينج: وتتضمن 14 نقطة¹

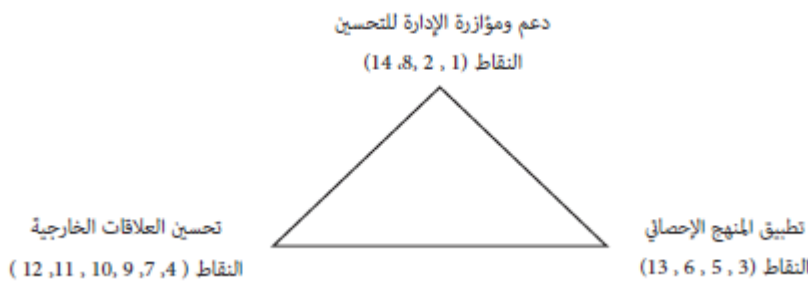
- خلق الهدف مستقر وثابت لتحسين المنتجات والخدمات؛
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات؛
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة؛
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناء على السعر فقط؛
- التحسين المستمر للأبد لكل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية، وبالتالي التخفيض المستمر للتكاليف؛
- الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب والتعليم على العمل، بما في ذلك رجال الإدارة؛

¹ عبد الرحمان توفيق منهج الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، المناهج التدريبية المتكاملة، ط3، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيمك الدقي، مصر، 2004،

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

- تبني أساليب جديدة في الإشراف، وتحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة بهدف مساعدة العمالة وحسن استخدام الآلات؛
- إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين، والعمل على تنفيذ المناخ الملائم المحفز لعمل؛
- العمل على إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة لمواجهة مشاكل الإنتاج كفريق واحد؛
- التخلي على الشعارات والهاثافات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات جديدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل، والعمل على تجسيد حق العاملين في أن يكون هدفهم الوصول إلى العيوب الصفرية، من خلال التوصل إلى الأساليب العلمية المحققة لذلك، عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك الجودة؛
- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التباهي والتفاخر بالعمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي؛
- تأسيس وإقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي
- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر؛
- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة.
- الأفكار السابقة هي مجرد مقدمة مختصرة لعمق تفكير ديمينج، وقد وضع ديمينج شكلا هندسيا يلخص نقاط السابقة على هيئة مثلث أطلع عليه مثلث ديمينج (Deming Triangle) وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفته في تحسين الجودة الإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): مثلث ديمينج للجودة



المصدر: بحجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TCM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص 49.

✓ تحليل نموذج ديمينج

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

يعتمد المبدأ الأساسي لديمنج على أن المنظمات ما هي إلا مجموعة من الأنظمة، وأن القيادة هي أهم عناصرها، ويتكون النموذج وفقاً لمجموعات سبع:¹

- نظم المعرفة المتعمقة؛
- دور التخطيط والمراقبة؛
- الوقاية عن طريق تحسين العمليات؛
- سلسلة ردود أفعال تحسين الجودة؛
- الأسباب العامة والخاصة للتنوع؛
- النقاط الأربع عشرة؛

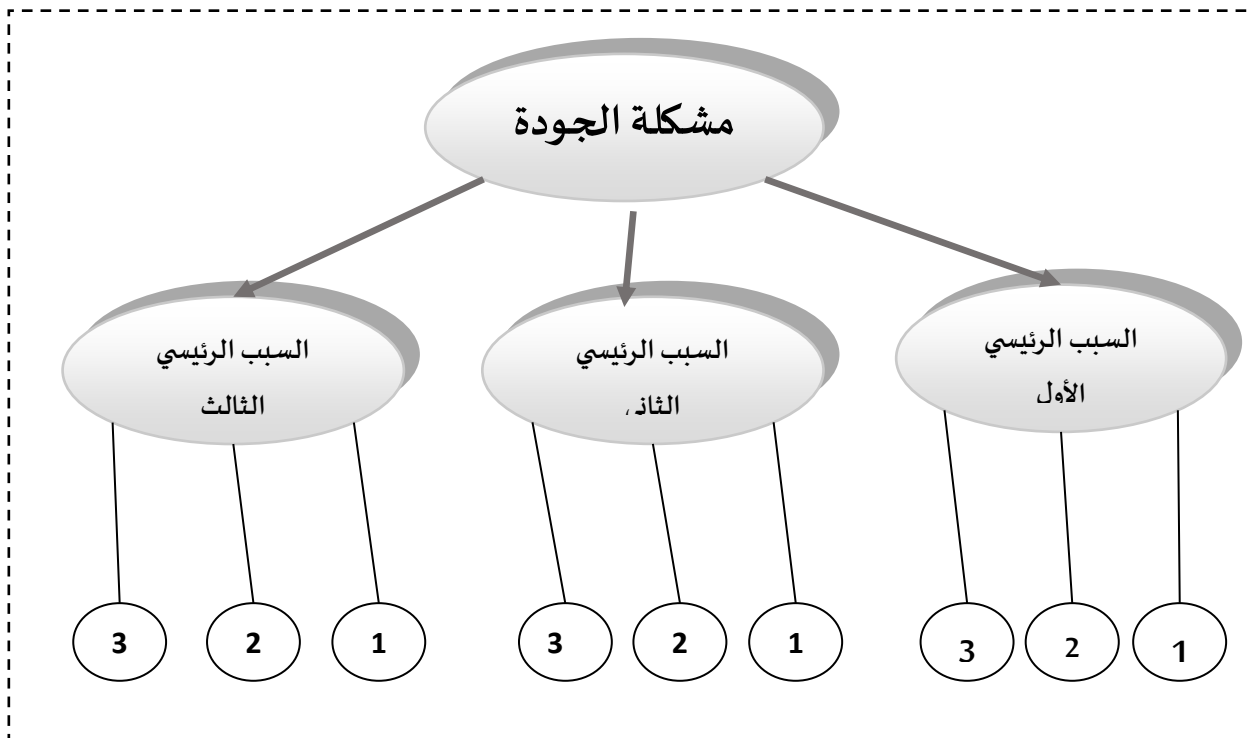
2. مخطط السبب والنتيجة

هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة ونقاط الفحص وهو ما يدعى بمخطط السبب والنتيجة، ويطلق عليها البعض بخرائط إشيكاوا وهو أحد العلماء اليابانيين الذين ساهموا في تقديم فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهناك عدة طرق لرسم مخطط السبب والنتيجة أحدهما يطلق عليه شجرة الأخطاء (المشاكل)، حيث توضع المشكلة المراد تحليلها في الأساس ثم تتفرع منها الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم يتفرغ كل فرع رئيسي إلى فروع ثانوية للأسباب أو محددات المشكلة، وهناك شكل أكثر استخداماً لتوضيح خرائط السبب والنتيجة يطلق عليه هيكل السمكة، وفي خرائط السمكة يتم وضع المشكلة في مكان الرأس ويتم رسم السلسلة الفقرية وكل الأسباب تتفرع من العمود الفقري أو السلسلة الفقرية كما هو مبين في الشكل الموالي.²

الشكل رقم (05): شجرة الأخطاء (المشاكل)

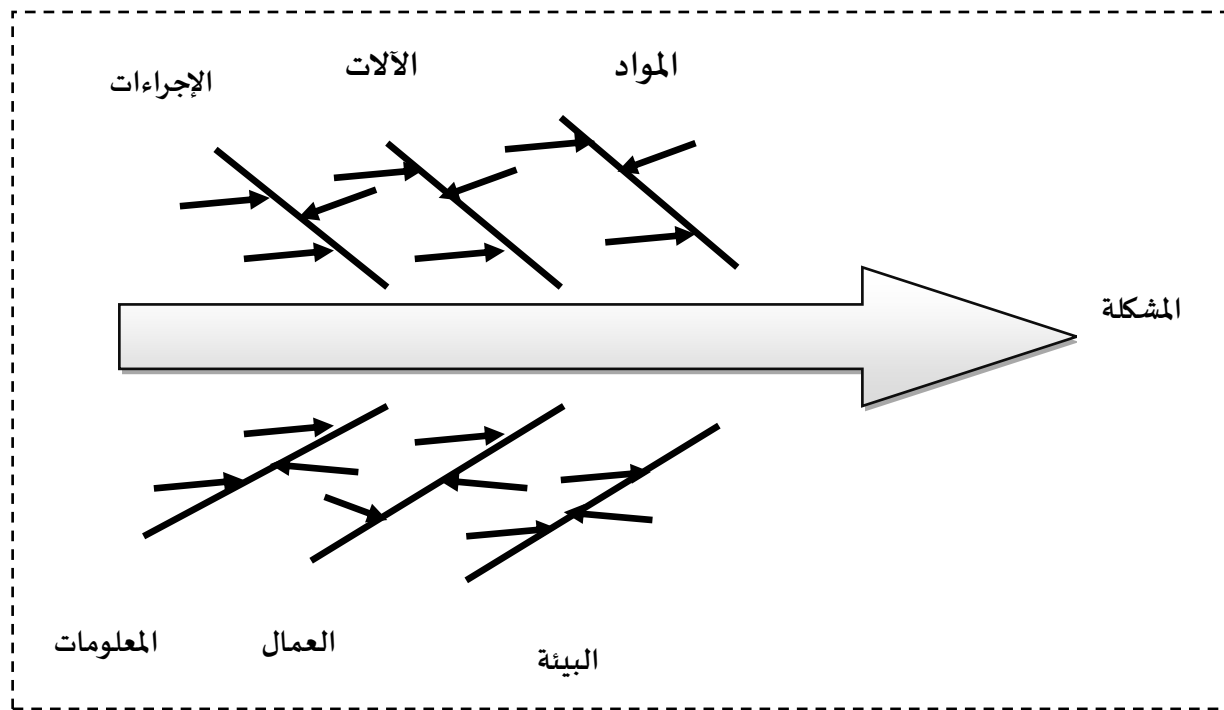
¹ محنت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 140.



المصدر: قاسم نايف علوان، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 141.

الشكل رقم (06): مخطط السبب والنتيجة (هيكل السمكة)



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص290.

يبرز مخطط السبب والأثر أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً، بعد ذلك يرسم خط الوسط والفروع الرئيسية للمشكلة، وبعدها تحديد الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها.¹

ويوضع هذا المخطط بعد جلسة العصف الذهني لتحديد مسببات المشكلة وتصنيفها، ولا يعتمد هذا الأسلوب على الإحصائيات بل يتمحور حول تصور العوامل المصاحبة للعمليات والتي تؤثر على الناتج.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

¹ فتيحة بوحرو، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012-2013، ص40.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي:¹

- **دعم وتأييد الإدارة العليا:** وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بجدية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق، ولأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية بشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المؤسسة.
- **التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:** العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة، فالمستهلك هو محور كل الجهود بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة؛
- **تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها؛
- **التدريب والتعليم المستمر:** يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.
- **الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة:** الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- **قياس الأداء للإنتاجية والجودة:** لا بد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.

¹ محمد مولود غزيل، أحمد علماوي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، جوان 2016، ص 422-423.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لعل من أهم مقومات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هو إشاعة الثقافة التنظيمية للعاملين التي تؤكد على الروحية التضامنية لفريق العمل وحلقات الجودة وتوفير المناخات والتسهيلات والركائز اللازمة لذلك، غير أن من أبرز المعوقات التي تواجهها في تطبيق هي:¹

- عدم التزام القيادة الإدارية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- افتقاد القيم والثقافة التنظيمية ذات الصلة في منظمات البلدان النامية بشكل خاص؛
- طبيعة مقاومة التغيير لدى القوى البشرية العاملة وتخوفها من المجهول؛
- عدم توفر منظومة فاعلة للاتصالات بين الأقسام والوحدات والعاملين في المنظمة؛
- عدم توفر التخصيصات المالية للتطبيق؛
- نقص المهارات التدريبية ولاسيما في تطبيق الأنظمة الإحصائية لضبط الجودة في المنظمة؛
- التسرع لمعرفة نتائج التطبيق علماً أن النتائج المتوخاة تتطلب زمناً ليس بالقصير نظراً لأن هذا المنهج يرتبط بإجراء تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية وإرساء قيم جوهرية مميزة في هذا السياق وعلى الصعد كافة.
- عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة ونقص المهارات التدريبية اللازمة في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المؤسسة.²

- تواجه إدارة الجودة الشاملة معوقات عديدة حاول إدوارد ديمنج (1996) رصد بعضها في كتابه الخروج من الأزمة التالي:³

¹ أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة الجودة الشاملة نهج استراتيجي يضمن الأداء الصحيح من أول مرة وكل مرة، مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد 05، العدد 01، كانون الثاني 2022 ص 180.

² ثورة عزات أبو مارية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 58.

- البحث عن الحل السهل و السريع؛
- الاعتقاد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير؛
- الاعتقاد بأن الميكنة تؤدي إلى التحسين والتطوير؛
- الاعتقاد بأن مشكلاتنا مختلفة؛
- الاعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تناسبنا؛
- عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة؛
- الاعتماد على معايير ومقاييس وجداول قديمة لقبول السلعة أو الخدمة؛
- الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل المشكلان الجودة؛
- إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة حتى نبرئ أنفسنا؛
- بدايات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة أو غير مقتنعة؛
- التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر؛
- عقد الحسابات الآلية والاعتقاد أنها تستطيع تحقيق الجودة المطلوبة؛
- الاعتقاد بأن الالتزام بالمعايير والمقاييس والجداول يكفي؛
- اختبارات غير كافية؛
- الاعتقاد بأن من يأتي لمساعدتنا يجب أن يفهم كل تفاصيل عملنا.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة "الدراسات السابقة"

سنعرض في هـذا المبحث مجموعة من

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والتي تم رصدها

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

ومراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها، في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع، وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

يتناول هذا المطلب أهم الدراسات السابقة العربية على المستوى المحلي (جزائرية)، وعلى المستوى العربي التي لها علاقة بموضوع دراستنا:

الفرع الأول: الدراسات السابقة على المستوى المحلي (الجزائرية)

الدراسة الأولى: بوحروود فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 - 2013.

لقد حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة باهتمام متزايد من طرف الباحثين في مجال إدارة الأعمال، كما طبق في العديد من المؤسسات على المستوى العالمي، وقد أثبتت التجارب الناجحة أن تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة يحقق مجموعة من المزايا التنافسية للمؤسسة. وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محالا متميزا لتطبيق مفاهيم هذا المدخل؛ بالنظر للخصوصيات التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة. وعليه، فقد تمحورت إشكالية هذا البحث في دراسة مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمدخل الإدارة بالجودة الشاملة في ترقية تنافسياتها، في ظل بيئة الأعمال الوطنية التي تميزها مجموعة من المتغيرات، وتزامنا مع تطورات الأوضاع الاقتصادية للجزائر. وقد تضمن البحث في جانبه النظري عرض للمفاهيم الفكرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ودراسة موضوع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بمدخل الإدارة بالجودة الشاملة. أما الجانب التطبيقي فتمحور دراسة ميدانية شملت 42 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بسطيف؛

حيث وجهت استمارة بحث إلى مسيري هذه المؤسسات بهدف الحصول على البيانات التي تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى إدراكهم لأهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية مؤسساتهم وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات، تبين أن المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تطبق مدخل

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

الإدارة بالجودة الشاملة، وتركز على بعض جوانبه بدرجات مختلفة، كما أن أغلبية المسيرين لا يدركون أهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسة.

الدراسة الثانية: سحمدي عماد، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام، دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1-2019.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة المتكاملة وإدارة الجودة الشاملة، وإبراز دورها في تحسين وتعزيز الأداء المستدام للمؤسسة.

تم تطبيق الدراسة على مجمع صيدال للصناعات الدوائية، وقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من عينة مأخوذة من الإطارات العاملة في المجمع من خلال استبيان، تم تصميمه بما يتوافق مع النقاط الخمس. نموذج المقياس، تم تحليله باستخدام برنامج "SPSS"، وتوصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وتأثير كبير لهذا التكامل على الأداء المستدام للمؤسسة التي يتم اختيارها كعينة للدراسة وهي مجمع صيدال للصناعات الدوائية.

كما اشتملت الدراسة على عدد من التوصيات التي تساعد قادة المنظمة على إزالة غموض شروط إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، لشرح أهمية تكاملهم، ولإصلاح جوانب العيوب التي أعاققت التطبيق. وتشمل الدراسة أيضا توصيات أخرى تهدف إلى استرعاء اهتمام الهيئات المعنية بالاستفادة من هذه المصطلحات الحديثة في جميع قطاعات المجتمع.

الدراسة الثالثة: فتيحة بوحروود، حمزة هرباجي، واقع التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية سطيف، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير، المجلد 15، العدد 01، جوان 2021.

وفق الإشكالية: ما واقع التحسين المستمر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

تمثل الجودة عاملا مهما في الحكم على مستوى أداء المنتجات من وجهة نظر الزبون، ويتحدد على أساس ذلك مستوى أداء المؤسسة ككل، كما يعتبر التحسين المستمر للجودة منهاجا فعالا تتمكن من خلاله المؤسسات من المحافظة على الزبائن من خلال تقديم المنتجات التي تقابل متطلباتهم المتغيرة عبر الزمن، ويمكنها كذلك من توسيع حصتها السوقية بكسب عملاء جدد.

ويهدف هذا البحث إلى دراسة واقع التحسين المستمر لدى المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال الجزائرية. وتبين أن هذه المؤسسات تطبق معظم ممارسات التحسين المستمر للجودة، كما اتضح بأن المعوقات الثقافية، ومعوقات بيئة العمل هي عوامل تكبح طموح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو الاعتماد الكامل لمنهج التحسين المستمر.

يتمثل مجتمع الدراسة في كل الإطارات العاملة بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، بحيث تم اختيار عينة قصدية (غرضية) من هذه الإطارات على مستوى 31 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية، تنشط في مناطق مختلفة بولاية سطيف، وتم توزيع عدد من الاستمارات، وبعد جمعها وضبطها تم قبول 146 استمارة صالحة للتحليل. من أهم النتائج المتوصل إليها:

- ومن جانب آخر، فأغلب المؤسسات التي شملتها الدراسة تميزت بمدة نشاط لأكثر من 25 سنة، وهذا يؤكد على أن هذه المؤسسات لديها خبرة في مجال تحسين المنتجات والعمليات وتطوير أساليب الإنتاج، كما أن حجمها المتوسط والصغير يمثل ميزة تمكنها من السيطرة والتحكم في عوامل الإنتاج: كالأفراد، المواد، المعلومات.. الخ، إلى جانب خاصية التجديد التي تجعل هذه المؤسسات قادرة على تغيير أنشطتها والتحول من مجال إلى مجال آخر اعتمادا على الفرص المتاحة في محيط الأعمال؛
- إن هذه المؤسسات هي في الغالب ذات نطاق سوقي وطني 76%، بمعنى أن خاصية الجوارية والقرب من الزبائن تمكنها من رصد متغيرات البيئة السوقية (خاصة تطور أذواق الزبائن وطبيعة المنتجات المنافسة) والتكيف معها، وذلك بإجراء التحسينات الضرورية على المنتجات وتقديمها للسوق لتلقى القبول؛
- من خلال إجابات المستجوبين يمكن القول بأن المؤسسات الصناعية ص م تمتلك رؤية مبنية على التحسين المستمر للجودة، وذات اهتمام متزايد بمستوى تصميم المنتج وتحسينه بشكل متواصل، وهذا ما يمكنها باستمرار، من ضبط الاحتياجات المادية والبشرية والمالية، والتكلفة المقبولة وفي الوقت المناسب؛
- تسويق المنتج الصناعي وطنيا في أغلب الحالات، قد مكن هذه المؤسسات من متابعة المنتج خلال مرحلة ما بعد التسليم، فهي تعمل على تقييم رضا زبائنها حول المنتج المقدم، كما أنها تتابع بصفة مستمرة مستوى تطور المنتج المنافس.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

الدراسة الرابعة: سالم يسمينة، مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1-2021.

تم صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف؟

تعتبر إدارة الجودة الشاملة ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى للنجاح والبقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة التي فرضتها عليها مجموعة من التحديات مثل التقدم التقني السريع، التغير المستمر في متطلبات العملاء ورغبتهم، حيث يؤدي تطبيقها إلى خلق قدرات تمكن المؤسسة من تطوير منتجات عالية الجودة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق ذلك تمت الاستعانة باستبيان موجه لإطارات بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، حيث وزعت 145 استمارة في 38 مؤسسة اقتصادية ناشطة بمختلف مناطق الولاية، وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاستعانة ببرنامج SPSS حيث خلصت الدراسة إلى أنه هناك إدراك من قبل الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية بمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وتبين أيضا أن هنالك علاقة بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إستراتيجية تطوير المنتجات.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة على المستوى العربي

الدراسة الأولى: محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، رحمه الحاج محمد الحاج، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

وفق الإشكالية: إلى أي مدى تطبق شركات البناء والتشييد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أنشطتها المختلفة وتحسينها أثناء تقديمها لخدماتها المختلفة لعملائها؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية. من خلال دراسة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: التزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العمليات، على عينة من الشركات. بمنطقة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى توفر الأبعاد المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، وإن تطبيق هذه الأبعاد يتم بمستوى عالي.

وبينت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغيري الوظيفة ومستوى التعليم.

كما بينت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغيرات العمل وسنوات الخبرة وسنوات الخدمة بالمؤسسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها التزام الإدارة العليا تبعاً للمتغيرات الثلاثة.

الدراسة الثانية: إخلاص زكي فرج، تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات تربوية، العدد 48 تشرين الأول 2019، وفق الاشكالية التالية: ما الكفايات الإدارية التي يمتلكها مديرو المدارس الابتدائية والتي تتلاءم مع معايير إدارة الجودة الشاملة؟

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية التي استحوذت على الاهتمام كونها فلسفة شاملة وأسلوب عمل يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة. يهدف البحث إلى تقويم الكفايات الإدارية التي يمتلكها مديري المدارس الابتدائية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة. تمثلت مشكلة البحث في السؤال عن الكفايات الإدارية التي يمتلكها مديرو المدارس الابتدائية والتي تتلاءم مع معايير

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق هدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كذلك قامت ببناء استبانة لهذا الغرض اشتملت (47) فقرة موزعة على المحاور السبعة (الاتصال الإداري، اتخاذ القرار، التخطيط والتنظيم، العلاقات الإنسانية، إدارة الوقت، التقويم، التجديد المعرفي). توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الدراسة الثالثة: فارس شهاب السامرائي، عبد الكريم بن الحبيب اللومي، أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات الديناميكية— إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 23، الصفحات 213-237، لسنة 2023

وفق الاشكالية التالية: ما أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات الديناميكية من خلال إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإستراتيجية في القدرات الديناميكية من خلال إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، واعتمد المنهج الوصفي التحليل، وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (377) عنصراً، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات، واستخدمت الرزمة الاجتماعية للعلوم الإحصائية (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) لتحليل المسار، واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والانحدار المتعدد ومعامل التضخم ومعامل التباين وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى: إن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية مرتفعاً، ومستوى القدرات الديناميكية بأبعادها جاء متوسطاً، وإن مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية جاءت متوسطة. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في القدرات الديناميكية، وإن هناك أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في القدرات الديناميكية بأبعاده بوجود إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقدرات الديناميكية وبممارسات إدارة الجودة الشاملة وتعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الدراسة الرابعة: عامر بن محمد شار البارقي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية، دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 36، العدد 02، فيفري 2020

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ودراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، حيث يبلغ عددهم (993) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اشتملت على (26) عبارة وتم توزيعها على (150) موظفاً، وقد تم استعادة (145) استبانة وبعد تدقيقها وجد (142) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، وكذلك يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية، وخلصت الدراسة إلى توصيات عدة منها ضرورة الاهتمام بتشجيع وتحفيز العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضرورة الاهتمام بالأهداف الواضحة للشركة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة على الشركة الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لجميع العمليات بالشركة.

الدراسة الخامسة: إيمان عفيف شويكي، التمكين الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، مذكرة ماجستير الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2022

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري ومعرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعلاقة بين التمكين الإداري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل والبوليتكنك، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (113) موظفاً وموظفة من أصل (565) موظفاً وموظفة، من الإداريين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة بيانات سلاسل زمنية للفترة (2011-2022)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة التي تمارس العمل في جو تسوده العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي أنها أكثر إنتاجاً من غيرها من المؤسسات التي يسود فيها النمط الإداري الديكتاتوري التقليدي القائم على اتخاذ القائد وحده للقرارات وعلى جميع العاملين الانصياع لأوامره دون نقاش، وكما بينت الدراسة أهمية التمكين الذي يسعى إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل بطريقة فعالة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تساعدهم على تطوير أدائهم الوظيفي الذي يؤدي دواً حاسماً في ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعمل معاً كنظام متكامل.

الدراسة السادسة: ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى دراسة تكاملية بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي، بعد البيئة والمجتمع) وإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا بالفلسفة الجودة، التحسين المستمر في جودة العمليات والإجراءات والنظم الإدارية، التركيز على العاملين، التركيز على المستهلك، التخطيط الاستراتيجي للجودة) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من حيث (الحصة السوقية، الأرباح، حجم المبيعات، خفض التكاليف، التميز) في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة كأداة للدراسة ثم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (70) شركة صناعية في محافظة الخليل من أصل 257 شركة صناعية مسجلة في غرفة صناعة محافظة الخليل، حيث تم توزيع الاستبيانات على الإداريين والمحاسبين في الشركات، وقد تم استرجاع 50 منها وذلك بنسبة استرداد (70%)، ثم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها ببرنامج spss والخروج بالنتائج ومن أهم نتائج الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العمليات الداخلية، بعد البيئة والمجتمع) بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في الشركات الصناعية
- عدو وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل معاً.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة الأولى:

Sadikoglu & Olcay, **The Effect of Total Quality Management Practices on Performance and Reasons of and the Barrierst to TQM Practices in Turkey**, Hindawi Publishing CorporationAdvances in Decision Sciences Volume 2014, Article ID 537605, 17 pages<http://dx.doi.org/10.1155/2014/537605> School of Business Administration, Gebze Institute of Technology, 41400 Kocaeli, Turkey 2014.

متوفر على الرابط الإلكتروني:

<https://www.researchgate.net/publication/270628938> **The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey**

هدفت الدراسة إلى التحقق من الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (القيادة، المعرفة، وإدارة العمليات، التدريب، دعم الإدارة للجودة، التركيز على الزبائن، التخطيط الاستراتيجي للجودة) على مقاييس الأداء المختلفة، وكذلك الأسباب والعوائق في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا، وتم استخدام منهجية المسح المتعرض، وكانت العينة على مستوى المصنع، وتم اختيار عينة من الشركات التي لها عضوية في جمعية الجودة

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

التركية والشركات التي تقع في المنطقة الصناعية قوجا- جيزي، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وكان عددها (242) الصالحة للاستخدام بنسبة (48%) تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافي وتحليل الانحدار المتعدد، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثيراً على نتائج الأداء المختلفة، وكشف النتائج أن العقبات الرئيسية التي كانت الشركات في تركيا تواجهها هي عدم إشراك الموظف، الوعي والالتزام من الموظفين، وهيكل الشركة الغير مناسب، وعدم وجود موارد.

الدراسة الثانية:

Ahlam Mohammed Alamri, Alaa Moued Alharthi, Dina Khaled Alharthi, Walaa Saleh Alhabashi, Syed Hamid Hasan, **Organization Performance Improvement using TQM**, International Journal of Computer Applications (0975 – 8887), Volume 108, No. 9, Department of Information Systems King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia December 2014

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين ستة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (القيادة، التركيز على الزبائن، التخطيط الاستراتيجي، علاقات الموظفين، دعم الإدارة للجودة، عملية إدارة الجودة) والأداء التشغيلي في واحدة من أكبر شركات الاتصالات السعودية، وأظهرت الدراسة كيفية تحسين أداء المنظمة باستخدام إدارة الجودة الشاملة، كما تم جمع البيانات المستخدمة في البحث من خلال استبانة وزعت على 421 موظف في الشركة، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وعملية إدارة الجودة والأداء التشغيلي، ونتائج التي تم التوصل إليها تتفق مع الدراسات السابقة التي أدت أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء التشغيلي للمنظمة وممارسات إدارة الجودة.

الدراسة الثالثة:

Ralph Kober, Thanessvary Subraamanniam, John Watson, "**The Impact of Total Quality Management Adoption on Small and Medium**, Accounting & Finance, Vol 52, Issue 2, 2012

متوفر على الرابط الإلكتروني:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-629X.2011.00402.x>

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تبني إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الأداء المالي، حيث اختير استخدام أحد ممارسات المحاسبة الإدارية والمتمثلة بإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تحسين الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي بينت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي للأداء المالي في المنظمات الكبيرة، وقد استخدم التحليل المسحي للشركات الاسترالية التي بلغ عددها (3776) شركة، تم الحصول على بياناتها المالية من المركز الإحصائي الأسترالي، وقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير لتبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة بعد ضبط متغير الحجم والمخاطرة، وهذا

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

يسلط الضوء على أن ممارسات المحاسبة الإدارية للشركات الكبيرة قد تسري بالضرورة على الشركات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول: عرض ملخص للدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض موجز للدراسات السابقة من حيث عنوان الدراسة والباحث، سنة الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات، بالإضافة لأهم النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (1-2): عرض ملخص عن الدراسات السابقة

نتائج الدراسة	العينة والمكان والمدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة	المنهج والأدوات المعتمدة في الدراسة	موضوع الدراسة	الدراسات/ أوجه المقارنة
أظهرت النتائج: أنه لا يوجد تأثير لتبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة بعد ضبط متغير الحجم والمخاطرة، وهذا يسلط الضوء على أن ممارسات المحاسبة الإدارية للشركات الكبيرة قد تسري بالضرورة على الشركات الصغيرة والمتوسطة.	للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الاسترالية التي بلغ عددها (3776) شركة، خلال سنة 2012	استخدم التحليل المسحي للشركات الاسترالية التي بلغ عددها (3776) شركة، تم الحصول على بياناتها المالية من المركز الإحصائي الأسترالي،	The Impact of Total Quality Management Adoption on Small and Medium (مقال)	Ralph Kober, Thanesvary Subraamanniam, John Watson (2012)
توصلت الدراسة: تبين أن المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تطبق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، وتركز على بعض جوانبه بدرجات مختلفة، كما أن أغلبية المسيرين لا يدركون أهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسة.	دراسة ميدانية شملت 42 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بسطيف خلال سنة 2013	المنهج الوصفي التحليلي استبيان	الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف (أطروحة دكتوراه)	نور محمد قتيحة (2013)
أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة مختلفة تؤثر تأثيراً على نتائج الأداء المختلفة، وكشف النتائج أن العقبات الرئيسية التي كانت الشركات في تركيا تواجهها هي عدم إشراك الموظف، الوعي والالتزام من الموظفين، وهيكل الشركة الغير مناسب، وعدم وجود موارد.	تم اختيار عينة من الشركات التي لها عضوية في جمعية الجودة التركية والشركات التي تقع في المنطقة الصناعية قوجا- جيزي خلال سنة 2014	تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وكان عددها (242) الصالحة للاستخدام بنسبة (48%) تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافي وتحليل الانحدار المتعدد	The Effect of Total Quality Management Practices on Performance and Reasons of and the Barrierst to TQM Practices in Turkey (مقال)	Sadikoglu & Olcay (2014)

<p>وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وعملية إدارة الجودة والأداء التشغيلي، ونتائج التي تم التوصل إليها تتفق مع الدراسات السابقة التي أدت أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء التشغيلي للمنظمة وممارسات إدارة الجودة.</p>	<p>421 موظف في الشركة خلال سنة 2014</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي استبيان</p>	<p>Organization Performance Improvement using TQM, (مقال)</p>	<p>Ahlam Mohammed Alamri, Alaa 2014(</p>
<p>وتوصلت الدراسة إلى توفر الأبعاد المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، وإن تطبيق هذه الأبعاد يتم بمستوى عالي.</p>	<p>مجموعة من شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية خلال سنة 2015</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي استبيان</p>	<p>تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض (مقال)</p>	<p>محمد نور الطاه ر أحمد عبد القادر، رحمه الحاج محمد الحاج (2015)</p>
<p>أهم نتائج الدراسة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بعد العمليات الداخلية، بعد البيئة والمجتمع) بالتكامل مع عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في: الحصة السوقية، حجم الأرباح، حجم المبيعات، تخفيض التكاليف، والتميز في الشركات الصناعية في محافظة الخليل؛ - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول تكاملية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل معاً. 	<p>توزيعها على عينة الدراسة البالغة (70) شركة صناعية في محافظة الخليل من أصل 257 شركة صناعية مسجلة في غرفة صناعة محافظة الخليل خلال سنة 2018</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي استبيان</p>	<p>تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل (مذكرة ماجستير)</p>	<p>ثورة عزات أبو مارية (2018)</p>

<p>توصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وتأثير كبير لهذا التكامل على الأداء المستدام للمؤسسة التي يتم اختيارها كعينة للدراسة وهي، مجمع صيدال للصناعات الدوائية.</p>	<p>عينة مأخوذة من الإطارات العاملة في المجمع صيدال للصناعات الدوائية. خلال سنة 2019</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي استبيان</p>	<p>أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام، دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية (أطروحة دكتوراه)</p>	<p>سحمدي عماد (2019)</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أنه تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية التي استحوذت على الاهتمام كونها فلسفة شاملة وأسلوب عمل يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة</p>	<p>مديري المدارس الابتدائية خلال سنة 2019</p>	<p>استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كذلك قامت ببناء استبانة لهذا الغرض</p>	<p>تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة (مقال)</p>	<p>إخلاص زكي فرج (2019)</p>
<p>وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة التي تمارس العمل في جو تسوده العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي أنها أكثر إنتاجاً من غيرها من المؤسسات التي يسود فيها النمط الإداري الديكتاتوري التقليدي القائم على اتخاذ القائد وحده للقرارات وعلى جميع العاملين الانصياع لأوامره دون نقاش،</p>	<p>تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (113) موظفاً وموظفة من أصل (565) موظفاً وموظفة، من الإداريين، خلال سنة 2019</p>	<p>وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة بيانات سلاسل زمنية للفترة (2011-2022)</p>	<p>التمكين الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعي الخليل والبوليتكنك، (مذكرة ماجستير)</p>	<p>إيمان عفيف شويكي (2019)</p>
<p>وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، وكذلك يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية،</p>	<p>وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، حيث يبلغ عددهم (993) موظفاً،</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي الاستبيان</p>	<p>واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية، دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي (مقال)</p>	<p>عالم بن محمد شار البارقي (2020)</p>

<p>توصلت الدراسة أن هذه المؤسسات تطبق معظم ممارسات التحسين المستمر للجودة، كما اتضح بأن المعوقات الثقافية، ومعوقات بيئة العمل هي عوامل تكبح طموح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو الاعتماد الكامل لمنهج التحسين المستمر.</p>	<p>كل الإطارات العاملة بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، بحيث تم اختيار عينة قصدية (غرضية) من هذه الإطارات على مستوى 31 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية، تنشط في مناطق مختلفة بولاية سطيف، تم قبول 146 استمارة</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي استبيان</p>	<p>،واقع التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية سطيف (مقال)</p>	<p>فتيحة بوحرو، حمزة هرياحي (2021)</p>
<p>خلصت الدراسة إلى أنه هناك إدراك من قبل الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية بمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وتبين أيضا أن هنالك علاقة بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إستراتيجية تطوير المنتجات.</p>	<p>، حيث وزعت 145 استمارة في 38 مؤسسة اقتصادية ناشطة بمختلف مناطق الولاية خلال سنة 2021</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي استبيان</p>	<p>مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف (أطروحة دكتوراه)</p>	<p>سالم بسمينة (2021)</p>
<p>وتوصلت الدراسة إلى: إن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية مرتفعا، ومستوى القدرات الديناميكية بأبعادها متوسطا، وإن مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية جاءت متوسطة. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في القدرات الديناميكية، وإن هناك أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في القدرات الديناميكية بوجود إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (377) عنصرا،</p>	<p>واعتمد المنهج الوصفي التحليل الاستبيان</p>	<p>أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات الديناميكية- إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية (مقال)</p>	<p>فارس شهاب السامرائي، عبد الكريم بن الحبيب اللومي (2023)</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنتعرف من خلال هذا الجزء لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1- أوجه التشابه

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي؛
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية أن كافة النتائج تؤكد على مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تتشابه الدراسات مع الدراسة الحالية في أبعاد الدراسة لإدارة الجودة الشاملة

1- أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات، العينة، المكان والزمان، نوع القطاع والأبعاد والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	المتغيرات
تم دراسة مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	أغلب الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا أو أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها مع متغير آخر	من حيث المتغيرات
عينة من موظفي شركة ألفا بايب غرداية	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من عينة الدراسة الحالية.	من حيث العينة
شركة ألفا بايب غرداية خلال الموسم الدراسي 2023-2024	تمت هذه الدراسات السابقة في عدة دول عربية وأجنبية في وفي فترات متفاوتة	من حيث المكان والزمان
القطاع الصناعي	تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع حيث كانت في القطاع العام والخاص والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.	من حيث نوع القطاع
أبعاد إدارة الجودة الشاملة كل من التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، التركيز على العملاء	تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة للمتغيرين المستقل والتابع.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب وبالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة

سنتعرف من خلال هذا الجزء مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة التي ساهمت بها الدراسة الحالية في البحث العلمي

1- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة حيث يتمثل مجال الاستفادة من هذه الدراسات في:

- ساهمت الدراسات السابقة في الإثراء الفكري للجانب النظري وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي للدراسة الحالية؛
- ساهمت في الوقوف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة
- ساهمت بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان لمتغيري الدراسة الحالية وتحديد مجالاته وفقراته؛
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في إعداد الدراسة الحالية خاصة عند تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة، وطرق عملية الإحصاء ومعالجة البيانات؛
- الاستفادة من توصيات، واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تتعلق بالدراسة الحالية؛
- الاطلاع على تجارب الآخرين والتأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرارا لأي من الدراسات السابقة؛
- عرض وتفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة؛
- تسهيل عملية البحث عن المراجع المتعلقة بالدراسة مما يوفر الكثير من الجهد والوقت.

2- القيمة المضافة

من خلال القيام بهذه الدراسة ونظرنا إلى الدراسات السابقة توصلنا أن القيمة المضافة تتمثل فيما يلي:

- معرفة أبعاد إدارة الجودة الشاملة
- معرفة الاتجاهات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة؛
- معرفة الفروقات بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم المواصفات الدولية للجودة الايزو؛

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

- معرفة أهم متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نقدم أهم الجوانب النظرية لإدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة بلمحة موجزة عن التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة مختلف الفروقات الجوهرية بين إدارة الجودة ومفهوم المواصفات الدولية للجودة، بالإضافة لخصائص والاتجاهات المعاصرة لإدارة الجودة الشاملة، كمطلب أول، في حين المطلب الثاني تم التعرف فيه عن أهداف وأهمية ومراحل ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما المطلب الثاني أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة من نماذج ومتطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين المبحث الثاني طرحنا أهم الدراسات السابقة الحديثة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة من دراسات عربية ومحلية ودراسات أجنبية وأوجه التشابه والاختلاف بينهما، لمعرفة مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، اتخذنا دراسة حالة شركة ألفا بايب غرداية كعينة للدراسة وهذا ما سنتعرف عليه أكثر في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة
ألفا بايت عمداية

تمهيد

تسعى المؤسسة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ممارساتها الوظيفية من أجل تحقيق ميزة تنافسية بها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية بصفر معيب والذي ينعكس بالإيجاب على مكانتها السوقية، وقدرتها على الاستمرار والتميز بحصولها على شهادات الجودة التي تزيد في ثقة الزبون فيما تقدمه وبالتالي زيادة مبيعات المؤسسة الذي يزيد في الحصة السوقية وتحقيق الأرباح، وبعد تطرقنا لمختلف الجوانب النظرية حول موضوع مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، سنحاول من خلال هذا الفصل ان نبين مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدراسة حالة شركة ألفا بايت غرداية، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة لنصل في الأخير لمجموعة من النتائج. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، يتناول هذا أدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبيان من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

ستتعرف من خلال هذا المطلب لمنهج الدراسة، بالإضافة إلى إعطاء لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ومختلف مصادر ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم تحليل لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا سوف نعلم على ما يلي:

1- المنهج الوصفي التحليلي

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة ألفا بايت غرداية، بالاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات، وقد تم توزيع استمارات تتعلق بحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v 25 IBM SPSS Portable بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج واقتراحات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلتها.

2- مصادر جمع البيانات

الذي بدوره يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ولعرفة تشخيص مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة ألفا بايت غرداية ومن خلال مصدرين هما:

- مصادر أولية: والتي تمثلت في الاستبيان الذي صمم ووزع على عينة من موظفي شركة ألفا بايت غرداية؛
- مصادر ثانوية: والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

الفرع الثاني: 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- النشأة التاريخية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

وتعود 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 "altimel" "soluble" وتم التأميم بعد إمضاء عملية التعاون التقني ل ثلاث سنوات من عام 1968 إلى 1972 مع مؤسسة "volvec" بغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية في صناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وعد 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

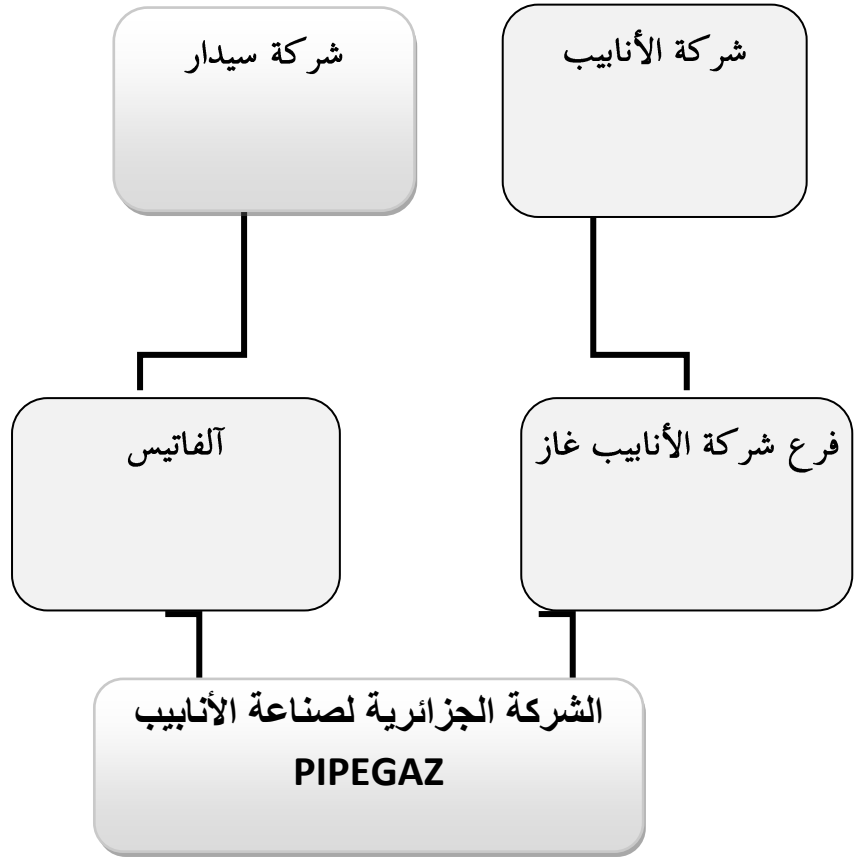
هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها و أهم مسارها الإنتاجي أما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية عام 1974 برأس مال قدره 700000000 دج وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية Huch بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كم عن وسط المدينة غرداية وتتربع علا

دراسة ميدانية لشركة ألفا بايت غرداية

مساحة 23000م وتضم 969 عامل كمت 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 عاملاً.
- وحدة الخدمات المختلفة "upd" والتي تضم 350 عاملاً.
- في سنة 1993: تم إنشاء وحدة تغليف الخارجي بمادة البوليتيلان .
- في سنة 1994: تم ضم الوحدتين الجديدتين نظراً 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 مالياً وتابعة إدارياً 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 مع مؤسسة أنابيب غاز الرغاية "ALFATUS" لزيادة رأس المال .
- في 2007 : تم دمج المؤسستين وأصبحت تحمل اسم "ALFAPIPE".

الشكل رقم (2-1): اندماج شركة أنابيب الغاز مع alfa tus



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

2- 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 تثمين 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 .

ب. طبيعة النشاط

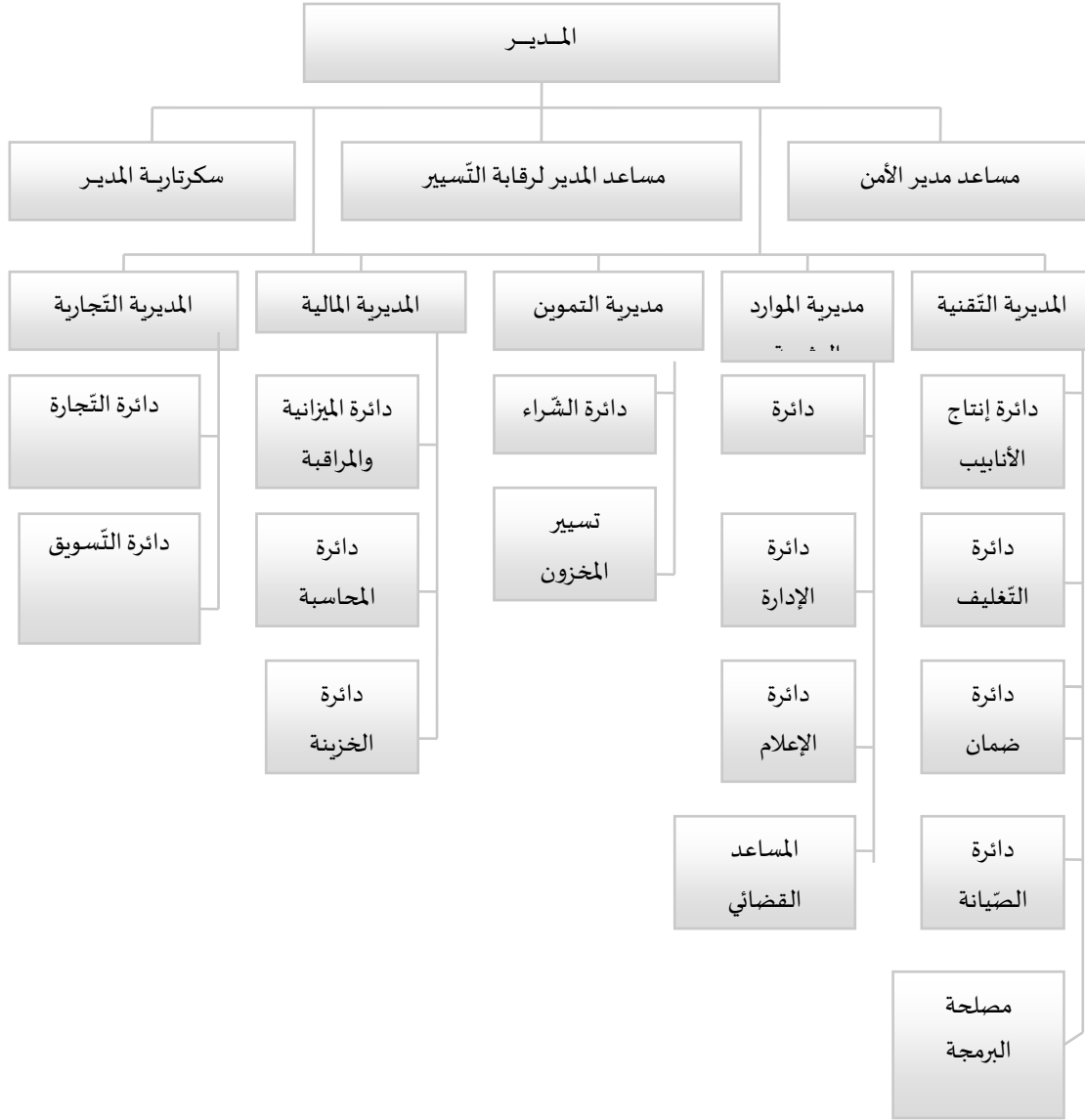
إن أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت الضغط العالي ، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 128500 طن سنويا ، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم ، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم ب : 70 % من إنتاج المجتمع ، كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية حاجيات أكبر القطاعات صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الماء، تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار " 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 بالتغليف الخارجي
- أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط .
- الورشة الثالثة: خاصة بالتغليف الداخلي
- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل و الخارج.
- أنابيب المياه تطلّى من الداخل ضد الصدأ¹

3- دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة : المؤسسة هي وحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الإدارات المتناسقة والمكملة لبعضها البعض ومن خلال دراسة الهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الإدارات المكونة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE في الشكل التالي :

¹ / مصلحة المستخدمين لمؤسسة ALFAPIPE

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

4- 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 والري ، وقطاع 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 ورجال 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 للولاية¹
- 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*.

5- الأهداف الاقتصادية للمؤسسة

- تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتميز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء من 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 أجنب 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 طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب .
 - توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتجات لعملاء الأجانب .
 - التخفيض من ديون المؤسسة .

¹/ مصلحة المستخدمين ، مرجع سبق ذكره .

- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات في إطار عمال.

6- مصلحة الشؤون الاجتماعية لمؤسسة ألفا بايت غرداية:

هي مصلحة مختصة ومكلفة من طرف المديرية العامة (الجزائر العاصمة) تقوم بتطبيق الخدمات والمنح الاجتماعية وشؤون الموظفين للمؤسسة، تسمى هذه المصلحة "تنسيقية مندوبي المستخدمين لوحدة غرداية" تتكون المصلحة الاجتماعية لوحدة غرداية من 6 أعضاء منتدبين:

- منسق التنسيقية

- المكلف بتسيير لجنة الخدمات الاجتماعية

- 4 أعضاء مساعدين لتسيير الخدمات الاجتماعية

وتقوم هذه المصلحة بخدمات لصالح العمال والموظفين ومن أهمها ما يلي:

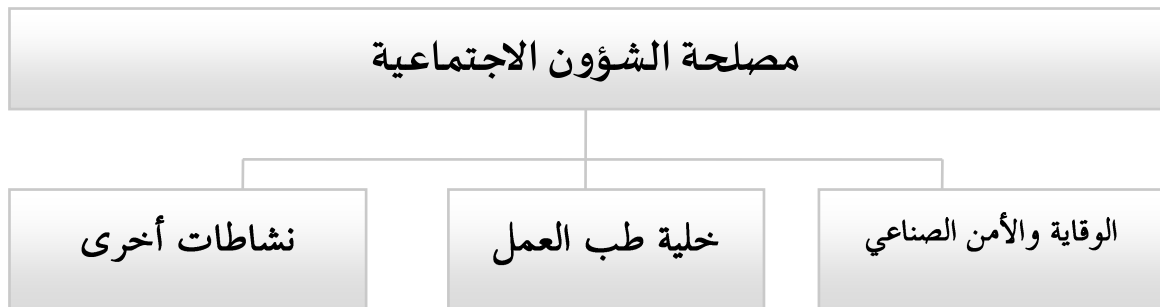
- تقوم مصلحة الخدمات الاجتماعية في كل سنة بالإعلان عن المشاركة في قرعة العمرة، ثم تقوم بعد ذلك باختيار عشرة أشخاص بالقرعة، وتمنح لهم الفرصة لإداء العمرة.

- أما من الجانب الثقافي والرياضي فإن المصلحة تقوم بتنظيم دورات رياضية - أغلبها في كرة القدم - وهذه الدورات تقام على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة.

- تشرف على عملية ختان مجانية لصالح أطفال العمال والموظفين، كما تمنح لهم هدايا وثلاثة أيام كعطلة للآبائهم.

✓ الهيكل التنظيمي لمصلحة الشؤون الاجتماعية لمؤسسة "ALFA PIPE" غرداية:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمصلحة الشؤون الاجتماعية لمؤسسة "ALFA PIPE" غرداية



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المصلحة

أ. مصلحة طب العمل

تحتوي المؤسسة على عيادة وسيارة إسعاف، للاهتمام بالجانب الصحي للعمال، ولهذه العيادة عدة مهام منها ما يلي:

- القيام بالفحص الطبي لكل العمال مرة في السنة، وأما الذين يشتغلون في مناصب العمل الخطيرة فيخضعون لفحص وقائي دوري.
- تقوم بعملية الحتان لفائدة أبناء العمال والموظفين.
- توجد بالعيادة مساعدة اجتماعية تهتم بالشؤون العائلية والأعمال الخاصة بالنسبة للعمال المصابين أو في حالة مرض أحد أفراد عائلتهم.

ب. الوقاية والامن الصناعي:

- تحرص المؤسسة على توفير الحماية والامن للعمال، حيث تملك مقرا خاصا لحالة الطوارئ يحتوي على أدوات الحماية، وعلاوة على ذلك فإن المؤسسة وفرت عدة أدوات لتحقيق الوقاية والامن الصناعي وذلك من خلال:
- وضع لافتات في مواضع الخطر لأجل تفاديه.
 - كما وفرت العديد من اللوازم الوقائية مثل: الجودة، واللباس الواقي، وأحذية الأمان والأجهزة المضادة للأشعة وكاتم الصوت و....الخ.

ت. أنشطة أخرى:

- إقامة دورات تدريبية وتكوينية، داخل وخارج المؤسسة على حسب الكفاءات والمؤهلات؛
- تقوم المؤسسة بقرض العمال عند احتياجهم بمقابل الاقنطاع بالتقسيط من أجرهم؛
- توفر المؤسسة النقل لصالح العمال والموظفين؛
- يستفيد العمال الغير المسلمين من أعياد الموجودة في ديانتهم وتكون مدفوعة الأجر.
- يستفيد العمال من استغلال الإقامة التابعة للمؤسسة والمتواجدة في إحدى المناطق.
- تقدم منح للعمال في عيد الأضحى.
- منحت المؤسسة مساعدات مادية للعمال المتضررين من فيضان غرداية 2008م.

✓ يستفيد العامل من ثلاثة أيام كاملة مدفوعة الأجر، بمناسبة حدث عائلي من المناسبات التالية:

- زواج العامل؛
- ازدياد طفل للعامل.
- زواج ابن العامل، أو ابن مكفول للعامل، أو ابن زوج العامل.
- زواج حفيد أو حفيذة العامل.
- وفاة جد أو جدة أو أب أو أم أو أطفال أو أخت العامل وزوجته.
- وفاة زوج العامل .
- ختان ابن العامل أو ابن زوجته.
- تأدية مناسك الحج أو العمرة إلى الباع المقدسة لمدة شهر واحد ولمرة واحدة طوال المسار المهني.
- من أجل أداء فحوصات أو مراقبة على إثر حادث عمل، أو مراقبة على إثر حادث عمل، أو من أجل حصص لإعادة التأهيل الحركي.
- وكما تستفيد المرأة العاملة خلال فترات ما قبل الولادة و ما بعدها من عطلة الأمومة كما تستفيد عند نهاية عطلة أمومتها من غياب للإرضاع.

7- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع و الزبائن في مؤسسة "alfa pipe":

إن اهتمام المؤسسة بالمجتمع و الزبائن كان دون المستوى المتوقع، خاصة بالنسبة للمجتمع حيث لم نكد نجد أي مظهر أو إجراء يهتم بتنمية المجتمع المحلي سوى ما يلي:

أ. تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي:

- قامت المؤسسة بتقديم مساعدات مادية للمنكوبين في زلزال بومرداس 2003م.
- السماح للطلبة الجامعيين بإجراء دراستهم الميدانية في المؤسسة. وكما تفتح لهم المجال للتدريب و التكوين.
- استقبال زيارات الطلبة والتلاميذ في إطار التعليم .
- تساهم المؤسسة من تخفيف البطالة في المجتمع ،حيث تشغل عدد كبيرا من العمال .

ب. تنمية العلاقة مع المجتمع الزبائن:

تلقي المؤسسة جانبا من اهتماماتها للزبائن، حيث تحقق لهم بعضا من مظاهر المسؤولية الاجتماعية في:

- في تقديم منتجات ذات جودة عالية، ومن ذلك حصولها على مقياس الإيزو للجودة
- إنشاء موقع إلكتروني يعرف الزبائن بالمنتجات التي تصدرها.

إن سبب ضعف تنمية العلاقة مع العملاء، راجع لعدة عوامل أهمها: هو أن المؤسسة توجه أغلب منتجاتها إلى عميل واحد معين.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

سنتعرف من خلال ها الجزء على مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة لطريقة وعدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص تم موضوع البحث، ويشمل مجتمع هذه الدراسة جميع الموظفين العاملين شركة ألفا بايت غرداية قدر عددهم 930 عامل

2- عينة الدراسة: تم اختبار عينة عشوائية من الموظفين شركة ألفا بايت غرداية من خلال توزيع الاستبيان بشكل ورقي على أفراد العينة قدرت بـ 40 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية ومن خلالها تم تحديد حجم عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-1): توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

عينة الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المعتمدة
موظفي مؤسسة	50	43	7	3	40
	%100	%86	%14	%6	%80

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على توزيع عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة وزعت بنسبة %80 من حجم الاستثمارات الموزعة وهو رقم جيد للمعالجة الإحصائية وبناء النتائج، أي ما يعدد بـ 40 موظف موزعين على مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

سنتطرق من خلال موضوع دراستنا بعنوان مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة ألفا بايت غرداية من خلال معالجة المتغيرات التالية:

الشكل رقم (2-4): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقسيمات موضوع الدراسة

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن تم تقسيم متغيرات الدراسة أن المؤسسة تلتزم بتطبيق إدارة الجودة بممارساتها الوظيفية من خلال الالتزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، التركيز على الزبون.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب لمختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية بالإضافة إلى تقديم صدق وثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences*: SPSS حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (*Cronbach's Alpha*) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6
- معامل الارتباط لبيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و معرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور؛
- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي (*Mean*): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة.
- الانحراف المعياري (*Std. Deviation*): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- اختبار (*One-Sample-T-test*) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محاور الدراسة) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى دلالة 0.05.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات " الاستبيان "

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، للتعرف على مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة ألفا بايت غرداية ولقد تم تطوير الاستبيان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكونت الاستبيان الكلية من 34 يوضح الأداة في صورتها النهائية. تضمنت الأجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: المتعلقة العامة لعينة الدراسة تمثلت في: الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفية

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة

الجدول رقم (2-2): تقسيمات محاور الاستبيان

محاو الدراسة	أبعاد الدراسة	ترقيم العبارات
مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	البعد الأول: التزام الإدارة العليا بالجودة	من 1 إلى 7
	البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة	من 8 إلى 14
	البعد الثالث: التحسين المستمر	من 15 إلى 20
	البعد الرابع: التركيز على العاملين	من 21 إلى 25
	البعد الخامس: التركيز على العملاء	من 26 إلى 34
الاستبيان ككل (محاور الدراسة)		34 عبارة

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

دراسة ميدانية لشركة ألفا بايت غرداية

الفرع الثالث: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق(1) إلى محايد(2)، وموافق(3) على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

الجدول رقم(2-3): درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي

درجة الموافقة	البيانات	مجال المتوسط المرجح
غير موافق	1	[1.66-1.00]
محايد	2	[2.33-1.66]
موافق	3	[3-2.33]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقسيمات سلم ليكارت الثلاثي

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي:

$$3-1=2, \text{ حيث أن عدد الفئات هو } 3.$$

نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات؛ أي $0.6 = 3/2$ ، وبإضافة

المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداء من أصغر فئة نحصل على:

$$- \quad 1.66 = 0.6 + 1؛ \text{ أي من } 1 \text{ إلى } 1.66 \text{ تمثل غير موافق، وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة؛}$$

$$- \quad 2.33 = 0.6 + 1.66؛ \text{ أي من } 1.66 \text{ إلى } 2.33 \text{ تمثل محايد، وهو ما يعكس درجة الموافقة متوسطة؛}$$

$$- \quad 3 = 0.6 + 2.33؛ \text{ أي من } 2.33 \text{ إلى } 3 \text{ تمثل موافق وهو ما يقابل درجة الموافقة مرتفع؛}$$

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

سنتعرف من خلال هذا المطلب للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى اعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي.

الفرع الأول: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01)

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول رقم (2-4): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان
0.682	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) للاستبيان ككل قدر بـ 0.682 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

الفرع الثالث: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

دراسة ميدانية لشركة ألفا بايت غرداية

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

الجدول رقم (2-5): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد الدراسة
مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.562**	البعد الأول: التزام الإدارة العليا بالجودة
0.000	0.662**	البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.000	0.670**	البعد الثالث: التحسين المستمر
0.000	0.603**	البعد الرابع: التركيز على العاملين
0.000	0.722**	البعد الخامس: التركيز على العملاء
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد محور الأول حيث نجد البعد الأول التزام الإدارة العليا بالجودة بمعامل ارتباط قدره $(r=0.562)$ ، البعد الثاني التخطيط الاستراتيجي للجودة بمعامل ارتباط البعد الثالث التحسين المستمر بمعامل ارتباط قدره $(r=0.662)$ ، أما البعد الرابع التركيز على العاملين قدره $(r=0.670)$ ، البعد الخامس التركيز على العملاء بمعامل ارتباط قدره $(r=0.603)$ ، البعد الأول التزام الإدارة العليا بالجودة بمعامل ارتباط قدره $(r=0.722)$ ، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محاور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور من محاور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات ومناقشتها

دراسة ميدانية لشركة ألفا بايت غرداية

ستتعرف من خلال هذا المبحث عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنخلص في الأخير لنتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

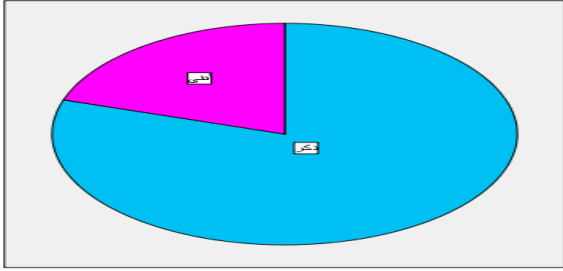
سنقدم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة بالإضافة عرض وتحليل لمحاور الدراسة كل من لمحاور الدراسة

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات العامة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم(2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الجنس		
الجنس	التكرار	النسبة %	
ذكر	32	,80	
أنثى	8	,20	
المجموع	40	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 32 ونسبة 80% تليها فئة الإناث بعدد 8 ونسبة 20 % من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب على لصالح الذكور راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب جهد بدني لا تستطيع الإناث تحمله، في حين توجه الإناث للعمل والتسيير الإداري.

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات السن

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات السن

الشكل رقم (2-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة السن	الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب السن		
	النسبة %	التكرار	السن
	15,0	6	من 20 إلى 25 سنة
	17,5	7	من 26 إلى 30 سنة
	20	8	من 31 إلى 35 سنة
	22,5	9	من 36 إلى 40 سنة
	25	10	أكبر من 40 سنة
	%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية أكبر من 40 سنة بعدد 10 ونسبة 25% تليها الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة بعدد 9 ونسبة 22.5% أما الفئة العمرية من 32 إلى 35 سنة بعدد 8 ونسبة 20% في حين الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة بعدد 7 ونسبة 17.5%، أما الفئة العمرية من 20 إلى 25 سنة بعدد 6 ونسبة 15% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب على أن عينة الدراسة من فئة الشباب التي تتميز بالنشاط والعمل الحيوية.

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الخبرة المهنية

دراسة ميدانية لشركة ألفا بايت غرداية

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الخبرة المهنية

الشكل رقم (2-7): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية		الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية		
		النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
		7,5	3	من أقل من سنتين
		22,5	9	من 2 إلى 5 سنوات
		47,5	19	من 6 إلى 15 سنة
		22,5	9	أكثر من 15 سنة
		%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية الفئة من 6 إلى 15 سنة بعدد 19 ونسبة 47.5% تليها كل من الفئة أكثر من 15 سنة والفئة من 2 إلى 15 سنة بنسبة متساوية على التوالي 22.5% أما الفئة أقل من سنتين بعدد 3 ونسبة 7.5% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب على أن عينة الدراسة ذات كفاءة مهنية وخبرة حيث كلما تقادم المورد البشري كلما زادت قيمتهم وكفاءتهم المهنية.

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفية

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر الوظيفة

الشكل رقم(2-8): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي	الجدول رقم(2-9): توزيع عينة المستوى التعليمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
	62,5	25	ثانوي
	5,0	2	ليسانس
	22,5	9	ماستر
	10,0	4	دراسات عليا
	%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية الفئة ثانوي بعدد 25 ونسبة 62.5% تليها مستوى ماستر بعدد 9 ونسبة 22.5% أما مستوى دراسات عليا بعدد 4 ونسبة 10% في حين مستوى ليسانس بعدد 2 ونسبة 5% من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على استقطاب وتوظيف خريجي الجامعات وتوظيفهم.

5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الوظيفية

الجدول رقم(2-10): توزيع عينة الدراسة الوظيفية	الشكل رقم(2-9): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الوظيفية	
	النسبة %	التكرار
مدير	2,5	1
نائب كمدير	5,0	2
رئيس قسم / رئيس مصلحة	30,0	12
عون تحكم / عون تنفيذ	62,5	25
المجموع	100%	40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بأغلبية فئة عون تحكم وعون تنفيذ بعدد 25 ونسبة 62.5% تليها رئيس قسم ورئيس مصلحة بعدد 12 ونسبة 30% في حين نائب مدير بعدد 2 ونسبة 5% أما مدير بنسبة 2.5% ما يدل على أن موضوع دراستنا يخص جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة لأبعاد الدراسة

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لمحاور الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالية.

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول التزام الإدارة العليا بالجودة

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول التزام الإدارة العليا بالجودة

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول التزام الإدارة العليا بالجودة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1. تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية لتؤكد التزامها بالجودة	3,00	0,000	1	مرتفع
2. تشجع إدارة المؤسسة الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية	2,75	0,588	4	مرتفع
3. توفر إدارة المؤسسة ميزانية خاصة لدعم وتطوير إدارة الجودة الشاملة	2,65	0,699	5	مرتفع
4. تقدر إدارة المؤسسة الإنجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2,77	0,576	3	مرتفع
5. تؤيد إدارة المؤسسة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة لتحسين الجودة	2,35	0,863	7	مرتفع
6. تعمل إدارة المؤسسة على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة.	2,45	0,814	6	مرتفع
7. تشجع إدارة المؤسسة الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية	2,77	0,576	2	مرتفع
البعد الأول التزام الإدارة العليا بالجودة	2,67	0,272		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول التزام الإدارة العليا بالجودة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.67) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.35 - 3.00)، حيث "العبارة رقم 01 المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.00) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن إدارة المؤسسة تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية لتؤكد التزامها بالجودة، أما "العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.77) ما يؤكد بأن إدارة المؤسسة تشجع الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية، في حين

دراسة ميدانية لشركة ألفا بايت غرداية

بالمرتبة الثالثة العبارة " تقدر إدارة المؤسسة الإنجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (2.77)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي (2.75) ما يدل على أن إدارة المؤسسة تشجع الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية، وأخيراً نجد العبارة رقم 05 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.35) أي تؤيد إدارة المؤسسة مبدأ تفويض الصلاحيات وتدفع المعلومات بين الأقسام المختلفة لتحسين الجودة، حسب أهميتها النسبية.

2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني التخطيط الاستراتيجي للجودة

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني التخطيط الاستراتيجي للجودة

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التخطيط الاستراتيجي للجودة

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,516	2,80	8. تضع الإدارة العليا رؤية الاستراتيجية لما ستكون عليه مستقبلا من حيث مستوى الجودة
مرتفع	0,517	2,80	9. تضع الإدارة العليا للمؤسسة أهداف واضحة مرنة من أجل رفع مستوى جودة منتجاتها
مرتفع	0,782	2,45	10. تهتم المؤسسة بمعرفة الحصة السوقية للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي
مرتفع	0,841	2,40	11. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء واقتراحات زبائنها عند رسم خططها المستقبلية
مرتفع	0,833	2,35	12. تشارك الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية لها مع مختلف الموظفين في المستويات الإدارية
مرتفع	0,576	2,77	13. تركز المؤسسة على تحقيق الجودة في منتجاتها الحالية والمستقبلية
مرتفع	0,777	2,60	14. تضع المؤسسة خطط استراتيجية لتوسيع توزيع منتجاتها في مختلف الأسواق
مرتفع	0,262	2,59	البعد الثاني التخطيط الاستراتيجي للجودة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني التخطيط الاستراتيجي للجودة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.59) وبدرجة تطبيق متوسط، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3.00 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها

بدرجة (مرتفعة)، والمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.35-2.80)، حيث "العبارة رقم 08 المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.80) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الإدارة العليا تضع رؤية الاستراتيجية لما ستكون عليه مستقبلا من حيث مستوى الجودة، أما "العبارة رقم 09 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.80) ما يؤكد أن الإدارة العليا للمؤسسة تضع أهداف واضحة مرنة من أجل رفع مستوى جودة منتجاتها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "تركز المؤسسة على تحقيق الجودة في منتجاتها الحالية والمستقبلية" بمتوسط حسابي (2.77)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي (2.60) ما يبين على أنه تضع المؤسسة خطط استراتيجية لتوسيع توزيع منتجاتها في مختلف الأسواق، وأخيراً نجد العبارة رقم 12 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.35) أي تشارك الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية لها مع مختلف الموظفين في المستويات الإدارية، حسب أهميتها النسبية.

3- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث التحسين المستمر

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث التحسين المستمر

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث التحسين المستمر

الاجتهاد العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,693	2,67	15. تستخدم المؤسسة أدوات علمية في خططها ومشاريعها المتعلقة بالتخطيط والتنظيم
مرتفع	0,349	2,92	16. تركز المؤسسة على التحسين المستمر لمختلف عمليات الإنتاجية
مرتفع	0,675	2,57	17. تسعى المؤسسة إلى مشاركة فريق العمل الكاملة في نشاطاتها
مرتفع	0,530	2,77	18. تعمل المؤسسة على وضع خطط زمنية لتنفيذ مشاريعها
مرتفع	0,747	2,57	19. تحافظ المؤسسة على خطة استراتيجية واضحة تجنباً لوقوع المشكلات
متوسط	0,911	2,30	20. تعمل المؤسسة على معالجة الأخطاء الإنتاجية قبل حدوثها
مرتفع	0,347	2,63	البعد الثالث التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: التحسين المستمر وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.63) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة

(مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.30 - 2.92) ، حيث "العبارة رقم 16 المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.92) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تركز على التحسين المستمر لمختلف عمليات الإنتاجية، تليها العبارة رقم 15 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.67) ما يدل على أن المؤسسة تستخدم أدوات علمية في خططها ومشاريعها المتعلقة بالتخطيط والتنظيم، أما العبارة " تعمل المؤسسة على وضع خطط زمنية لتنفيذ مشاريعها" جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.77)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي (2.57) ما يبين على أنه تسعى المؤسسة إلى مشاركة فريق العمل الكاملة في نشاطاتها، وأخيراً نجد العبارة رقم 20 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.30) أي تعمل المؤسسة على معالجة الأخطاء الإنتاجية قبل حدوثها، حسب أهميتها النسبية.

4- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع التركيز على العاملين

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التركيز على العاملين

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع: التركيز على العاملين

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,316	2,95	21.تشجع المؤسسة العاملين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال توفير كافة وسائل النجاح
مرتفع	0,845	2,45	22.تعتمد المؤسسة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة
مرتفع	0,782	2,45	23.تكافئ المؤسسة العاملين الذين يفصحون عن وجود أخطاء في العمل دون التسرير عليها
مرتفع	0,349	2,92	24.تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية حول مهارات الجودة لرفع قدرات الإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية
مرتفع	0,697	2,77	25.تشجع المؤسسة العمل الجماعي ضمن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
مرتفع	0,394	2,71	البعد الرابع: التركيز على العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع التركيز على العاملين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.71) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة

(مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.45- 2.95) ، حيث "العبارة رقم 21 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.95) أي أهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تشجع العاملين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال توفير كافة وسائل النجاح، أما "العبارة رقم 24 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.92) ما يؤكد بدرجة مرتفعة قيام المؤسسة بعقد دورات تدريبية حول مهارات الجودة لرفع قدرات الإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تشجع المؤسسة العمل الجماعي ضمن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (2.77). كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 23 بمتوسط حسابي (2.45) ما يبين على أنه تكافئ المؤسسة العاملين الذين يفصحون عن وجود أخطاء في العمل دون التستر عليها، وأخيراً نجد العبارة رقم 22 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.45) أي تعتمد المؤسسة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة، حسب أهميتها النسبية

5- عرض وتحليل نتائج البعد الخامس التركيز على الزبون

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس التركيز على الزبون

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس: التركيز على الزبون

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,158	2,97	26.تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها
مرتفع	0,630	2,75	27.تسعى المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات زبائنها
مرتفع	0,693	2,67	28.تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن
مرتفع	0,464	2,80	29.تعمل المؤسسة على كسب ولاء وثقة زبائنها
مرتفع	0,446	2,82	30.تسعى المؤسسة على كسب زبائن جدد واحتفظ بالزبائن قدامي
مرتفع	0,615	2,67	31.تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم
مرتفع	0,816	2,50	32.توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع لزبائنها
مرتفع	0,749	2,55	33.تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات وآراء زبائنها في تطوير منتجاتها
مرتفع	0,616	2,67	34.تخصص المؤسسة جزء من وقتها لمتابعة شكاوى الزبائن وطرح الحلول المناسبة لهم.
مرتفع	0,248	2,71	البعد الخامس: التركيز على الزبون

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الخامس التركيز على الزبون وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.71) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال

الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الخامس موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.50 - 2.97)، حيث "العبارة رقم 26 المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.97) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على حرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها، أما "العبارة رقم 30 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.80) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على سعي المؤسسة على كسب زبائن جدد واحتفظ بالزبائن قدامي، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تعمل المؤسسة على كسب ولاء وثقة زبائنها" بمتوسط حسابي (2.80)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 27 بمتوسط حسابي (2.75) ما يبين على أنه تسعى المؤسسة أيضا على تلبية احتياجات وتوقعات زبائنها، وأخيراً نجد العبارة رقم 32 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.50) أي توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع لزبائنها، حسب أهميتها النسبية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية، وقبل التطرق لنتائج اختبار فرضيات الدراسة سنتعرف على نتائج التوزيع الطبيعي لتحديد نوع الأساليب الإحصائية التي سنعمد عليها في التحليل الإحصائي.

الفرع الأول: عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الجدول رقم (2-16): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnova		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.161	0.119	محاور الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفق اختبار (Kolmogorov-Smirnova) حيث قدر مستوى قدر بـ 0.161 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع

الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الجزء عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في ممارستها الإدارية بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات الأول) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (17.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	0,7656	0,5915	0,67857	0,000	39	15,772

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يوجد مستوى مرتفع من التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في ممارستها الإدارية بشركة ألفا بايت، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.67857)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.5915 - 0.7656]. بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام المحور الأول والمقدر بـ (2.67) في حدود المجال [2.33 - 3]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات البعد الأول: التزام الإدارة العليا بالجودة

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نقبل نص الفرضية يوجد مستوى مرتفع من التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات البعد الثاني) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (18.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى				
قبول	0,5124	0,6804	0,59643	0,000	39	14,365

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يوجد مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.59643)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.6804 - 0.5124]. بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام المحور الأول والمقدر بـ (2.59) في حدود المجال [2.33 - 3]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات البعد الثاني التخطيط الاستراتيجي

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نقبل نص الفرضية يوجد مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التحسين المستمر بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات البعد الثالث) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (19.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثالثة)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	0,7487	0,5263	0,63750	0,000	39	11,595

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التحسين المستمر للجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.63750)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.7487 - 0.5263]. بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام المحور الأول والمقدر بـ (2.63) في حدود المجال [2.33 - 3]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات البعد الثالث التحسين المستمر

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة : نقبل نص الفرضية يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التحسين المستمر بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العاملين بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات البعد الرابع) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

جدول (20.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الرابعة)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	0,8362	0,5838	0,71000	0,000	39	11,377

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العاملين بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة حسب وجهة نظر العينة، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.71000)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.8362 - 0.5838]. بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام المحور الأول والمقدر بـ (2.71) في حدود المجال [2.33 - 3]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات البعد الرابع التركيز على العاملين

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: نقبل نص الفرضية يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العاملين بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

1. نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العملاء بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات البعد الخامس) مع المتوسط الفرضي 2 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

جدول (21.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الخامسة)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	0,7935	0,6343	0,71389	0,000	39	18,137

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العملاء بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة حسب وجهة نظر العينة، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (0.71389)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.7935 - 0.6343]. بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (2)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام المحور الأول والمقدر بـ (2.71) في حدود المجال [2.33 - 3]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات البعد الرابع التركيز على العملاء

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الخامسة : نقبل نص الفرضية يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العملاء بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

● ملخص اختبار فرضيات الدراسة

سنعرض من خلال الشكل التالي ملخص اختبار فرضيات الدراسة التي تم تقسيمها وإثباتها وفق بمختلف الأساليب الاحصائية والتي تم تقسيمها لأربع فرضيات كما يلي

الشكل رقم (2-10): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري لموضوع مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة ألفا بايت غرداية، تطرقنا لأدوات جمع البيانات الاستبيان وذلك من خلال تعريف الاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأهم الأساليب المستخدمة للدراسة وتم التطرق لعرض البيانات العامة لعينة الدراسة وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، حيث توصلنا مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كل من التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ومبدأ تحسين المستمر ومبدأ التركيز على العاملين ومبدأ التركيز على العملاء بمستوى مرتفع بشركة ألفا بايت غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة

الختامة

الخاتمة

بعد دراستنا لمختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة: مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة ألفا بايب غرداية توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية والنتائج التطبيقية نذكر أهمها:

أولاً: نتائج النظرية للدراسة

- تعتبر إدارة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية التي ساهمت في تطوير وتحسين الوضع الاقتصادي للمؤسسات من خلال التركيز على العملاء بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل و متميزة مع التحسين المستمر لمختلف العمليات، من أجل تقديم منتج بصفر معيب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛
- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم. أي أن الأيزو لا تركز كثيراً على المستهلك والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط ؛
- المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الأيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة في كل المنظمات وليس هناك خصوصية لأي منظمة. على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى.
- أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك؛
- إن أهمية الجودة الشاملة تتأتى من كونها شاملاً للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وأن الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ومن ثم تطبيقه إذ إن إدارة الجودة الشاملة تركز على

- العمال وأصحاب المصلحة وكذلك المشاركة والعمل الجماعي من قبل الجميع في المؤسسة ومن ثم التركيز على عملية دعم التحسين المستمر؛
- من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة اهتمام والتزام الإدارة العليا بالجودة: التخطيط الاستراتيجي للجودة التحسين المستمر والتركيز على العاملين (مشاركة العاملين) وفرق العمل و التمكين بالإضافة للتحفيز التحفيز؛
 - من أهم مقومات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هو إشاعة الثقافة التنظيمية للعاملين التي تؤكد على الروحية التضامنية لفريق العمل وحلقات الجودة وتوفير المناخات والتسهيلات والركائز اللازمة لذلك، غير أن من أبرز المعوقات التي تواجهها في تطبيق هي عدم التزام القيادة الإدارية بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و افتقاد القيم والثقافة التنظيمية ذات الصلة في منظمات البلدان النامية بشكل خاص؛

ثانياً: نتائج التطبيقية للدراسة

- بعد دراستنا لعينة من موظفي شركة ألفا بايب غرداية من خلال توجيه الاستبيان على موظفي المؤسسة بالاختيار عينة منهم وبعد معالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات توصلنا لمجموعة من النتائج التطبيقية التي نوجزها كما يلي:
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد مستوى مرتفع من التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.
 - أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في ممارساتها الإدارية بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.
 - بينت نتائج الدراسة أنه يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التحسين المستمر بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.
 - أكدت نتائج الدراسة يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العاملين بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.
 - أثبتت نتائج الدراسة أنه يوجد مستوى مرتفع من مبدأ التركيز على العملاء بشركة ألفا بايب غرداية محل الدراسة حسب وجهة نظر العينة.

ثالثا: اقتراحات

على ضوء ما توصلنا اليه من استنتاجات مدى التزام الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة ألفا بايب غرداية نقدم ببعض الاقتراحات التي نأمل ان تأخذ بعين الاعتبار لتحسين الوضع إلى الأفضل نذكر منها:

- العمل على فحص المواد الأولية بشكل دوري قبل توجيهها إلى عملية الإنتاج؛
- تخصيص مخازن للحفاظ على جودة المواد الأولية؛
- تقديم دورات تكوينية للموارد البشرية بالمؤسسة من أجل تقليل الأخطاء الإنتاجية؛
- استخدام الأدوات الإحصائية للرقابة على جودة العمليات الإنتاجية؛
- العمل على تقديم تعويضات مادية في حالة وصول منتج معيب للزبون .
- توفير تكنولوجيا والأجهزة الحديثة لرقابة على المنتوجات النهائية.
- التركيز على العملاء باعتبارهم المحور الأساسي للمؤسسة.

رابعا: آفاق الدراسة:

الموضوع حديث الساعة لذا نقترح مجموعة من المواضيع التي ستكون موضوع للدراسة في المستقبل والتي نوجزها كما يلي:

- دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز تحسين جودة المنتجات في المؤسسة
- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؛
- أثر الرقابة على المنتوج النهائي في رضا الزبائن.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. بجحت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TCM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، ط1، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016
2. توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وايزو 9000، مكتبة النهضة المصرية القاهرة، 2002
3. خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019 .
4. عبد الرحمان توفيق منهج الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، المناهج التدريبية المتكاملة، ط3، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك الدقي، مصر، 2004.
5. عبد الله حسن مسلم ، إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2015
6. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015
7. محمد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن نفسين للنشر والتوزيع، عمان 2017
8. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015

ثانياً: الرسائل العلمية

1. إيمان عفيف شويكي، التمكين الإداري وعلاقته بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين في جامعتي الخليل والبوليتكنك، مذكرة ماجستير الإدارة التعليمية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2022
2. ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018
3. طارق مضية، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين 2019.

4. فالخ شجاع فالخ العتيبي، مدى التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أبريل 2010

ثالثاً: مقالات علمية

1. أحمد خلف حمدان، مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين أمودجاً دراسة استطلاعية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018.
2. أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة الجودة الشاملة نهج استراتيجي يضمن الأداء الصحيح من أول مرة وكل مرة، مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد 05، العدد 01، كانون الثاني 2022.
3. سعيد علي العضاضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، المجلد 27، العدد 1، 2013.
4. عامر بن محمد شار البارقي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية، دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 36، العدد 02، فيفري 2020.
5. فائر غازي عبد اللطيف البياتي، تصميم أنموذج مقترح لإمكانية تقييم الجودة الشاملة مع التركيز على تطبيق المواصفات الدولية ISO 9001 في قسم إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية في كلية المأمون الجامعة، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 21، 2013.
6. محمد مولود غزير، أحمد علماوي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، جوان 2016.
7. محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، رحمة الحاج محمد الحاج، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015.

رابعاً: المراجع الأجنبية

1. Ahlam Mohammed Alamri, Alaa Moued Alharthi, Dina Khaled Alharthi, Walaa Saleh Alhabashi, Syed Hamid Hasan, **Organization Performance Improvement using TQM**, International Journal of Computer Applications (0975 – 8887), Volume 108, No. 9, Department of Information Systems King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia December 2014
2. Ralph Kober, Thanessvary Subraamanniam, John Watson, "**The Impact of Total Quality Management Adoption on Small and Medium**, Accounting & Finance, Vol 52, Issue 2, 2012
3. Sadikoglu & Olcay, **The Effect of Total Quality Management Practices on Performance and Reasons of and the Barrierst to TQM Practices in Turkey**, Hindawi Publishing CorporationAdvances in Decision Sciences Volume 2014, Article ID 537605, 17 pages<http://dx.doi.org/10.1155/2014/537605> School of Business Administration, Gebze Institute of Technology, 41400 Kocaeli, Turkey 2014.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم / اللقب	الجامعة
بن أوزينة بوحفص	جامعة غرداية
هيبية عبد الفتاح	جامعة غرداية
طالب أحمد نور الدين	جامعة غرداية

الملحق رقم (02): الاستبيان أداة الدراسة

محور إدارة الجودة الشاملة			
البعد الأول: التزام الإدارة العليا بالجودة			
موافق	محايد	غير موافق	
			1. تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية لتؤكد التزامها بالجودة
			2. تشجع إدارة المؤسسة الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية
			3. توفر إدارة المؤسسة ميزانية خاصة لدعم وتطوير إدارة الجودة الشاملة
			4. تقدر إدارة المؤسسة الإنجازات المتميزة لموظفيها في تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
			5. تؤيد إدارة المؤسسة مبدأ تقويض الصلاحيات وتدقق المعلومات بين الأقسام المختلفة لتحسين الجودة
			6. تعمل إدارة المؤسسة على تطوير مسؤوليات الموظفين باستمرار لتحقيق الجودة الشاملة.
			7. تشجع إدارة المؤسسة الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الإدارية
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة
			8. تضع الإدارة العليا رؤية الاستراتيجية لما ستكون عليه مستقبلا من حيث مستوى الجودة
			9. تضع الإدارة العليا للمؤسسة أهداف واضحة مرنة من أجل رفع مستوى جودة منتجاتها
			10. تهتم المؤسسة بمعرفة الحصة السوقية للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي
			11. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء واقتراحات زبائنها عند رسم خططها المستقبلية
			12. تشارك الإدارة العليا الخطط الاستراتيجية لها مع مختلف الموظفين في المستويات الإدارية
			13. تركز المؤسسة على تحقيق الجودة في منتجاتها الحالية والمستقبلية
			14. تضع المؤسسة خطط استراتيجية لتوسيع توزيع منتجاتها في مختلف الأسواق
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث: التحسين المستمر
			15. تستخدم المؤسسة أدوات علمية في خططها ومشاريعها المتعلقة بالتخطيط والتنظيم

الملاحق

			16. تركز المؤسسة على التحسين المستمر لمختلف عمليات الإنتاجية
			17. تسعى المؤسسة إلى مشاركة فريق العمل الكاملة في نشاطاتها
			18. تعمل المؤسسة على وضع خطط زمنية لتنفيذ مشاريعها
			19. تحافظ المؤسسة على خطة استراتيجية واضحة تجنباً لوقوع المشكلات
			20. تعمل المؤسسة على معالجة الأخطاء الإنتاجية قبل حدوثها
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع: التركيز على العاملين
			21. تشجع المؤسسة العاملين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال توفير كافة وسائل النجاح
			22. تعتمد المؤسسة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لموظفيها بهدف تحسين الجودة
			23. تكافئ المؤسسة العاملين الذين يفصحون عن وجود أخطاء في العمل دون التستر عليها
			24. تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية حول مهارات الجودة لرفع قدرات الإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية
			25. تشجع المؤسسة العمل الجماعي ضمن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
موافق	محايد	غير موافق	البعد الخامس: التركيز على الزبون
			26. تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيائها
			27. تسعى المؤسسة على تلبية احتياجات وتوقعات زبائنها
			28. تتصرف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن
			29. تعمل المؤسسة على كسب ولاء وثقة زبائنها
			30. تسعى المؤسسة على كسب زبائن جدد واحتفاظ بالزبائن قدامي
			31. تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم
			32. توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع لزيائها
			33. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات وآراء زبائنها في تطوير منتجاتها
			34. تخصص المؤسسة جزء من وقتها لمتابعة شكاوى الزبائن وطرح الحلول المناسبة لهم.

الملاحق

نتائج اختبار ألفا كورنباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's		
Alpha	N of Items	
,682	34	

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		XXXXX1	XXXXX2	XXXXX3	XXXXX4	XXXXX5	TTTTT
XXXXX1	Pearson Correlation	1	,320*	,092	,147	,416**	,562**
	Sig. (2-tailed)		,044	,573	,367	,008	,000
	N	40	40	40	40	40	40
XXXXX2	Pearson Correlation	,320*	1	,403**	,199	,318*	,662**
	Sig. (2-tailed)	,044		,010	,218	,046	,000
	N	40	40	40	40	40	40
XXXXX3	Pearson Correlation	,092	,403**	1	,136	,494**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,573	,010		,403	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
XXXXX4	Pearson Correlation	,147	,199	,136	1	,224	,603**
	Sig. (2-tailed)	,367	,218	,403		,164	,000
	N	40	40	40	40	40	40
XXXXX5	Pearson Correlation	,416**	,318*	,494**	,224	1	,722**
	Sig. (2-tailed)	,008	,046	,001	,164		,000
	N	40	40	40	40	40	40
TTTTT	Pearson Correlation	,562**	,662**	,670**	,603**	,722**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

نتائج توزيع عينة الدراسة

الملاحق

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	32	80,0	80,0	80,0
	أنثى	8	20,0	20,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 25 إلى 20 من	6	15,0	15,0	15,0
	سنة 30 إلى 26 من	7	17,5	17,5	32,5
	سنة 35 إلى 31 من	8	20,0	20,0	52,5
	سنة 40 إلى 36 من	9	22,5	22,5	75,0
	سنة 40 من أكبر	10	25,0	25,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

		المهنية. الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنتين من أقل من	3	7,5	7,5	7,5
	سنة 5 إلى 2 من	9	22,5	22,5	30,0
	سنة 15 إلى 6 من	19	47,5	47,5	77,5
	سنة 15 من أكثر	9	22,5	22,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

		التعليمي. المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	25	62,5	62,5	62,5
	ليسانس	2	5,0	5,0	67,5
	ماستر	9	22,5	22,5	90,0
	عليا دراسات	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

الملاحق

الوظيفي.المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	2,5	2,5	2,5
	كدير نائب	2	5,0	5,0	7,5
	مصلحة رئيس /قسم رئيس	12	30,0	30,0	37,5
	تنفيذ عون / تحكم عون	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	40	3,0000	,00000
X2	40	2,7500	,58835
X3	40	2,6500	,69982
X4	40	2,7750	,57679
X5	40	2,3500	,86380
X6	40	2,4500	,81492
X7	40	2,7750	,57679
XXXXX1	40	2,6786	,27211
X8	40	2,8000	,51640
X9	40	2,8000	,51640
X10	40	2,4500	,78283
X11	40	2,4000	,84124
X12	40	2,3500	,83359
X13	40	2,7750	,57679
X14	40	2,6000	,77790
XXXXX2	40	2,5964	,26259
X15	40	2,6750	,69384
X16	40	2,9250	,34991
X17	40	2,5750	,67511
X18	40	2,7750	,53048
X19	40	2,5750	,74722
X20	40	2,3000	,91147
XXXXX3	40	2,6375	,34774
X21	40	2,9500	,31623
X22	40	2,4500	,84580
X23	40	2,4500	,78283
X24	40	2,9250	,34991
X25	40	2,7750	,69752
XXXXX4	40	2,7100	,39471

الملاحق

X26	40	2,9750	,15811
X27	40	2,7500	,63043
X28	40	2,6750	,69384
X29	40	2,8000	,46410
X30	40	2,8250	,44650
X31	40	2,6750	,61550
X32	40	2,5000	,81650
X33	40	2,5500	,74936
X34	40	2,6750	,61550
XXXXX5	40	2,7139	,24895
Valid N (listwise)	40		

نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXXXX1	40	2,6786	,27211	,04302

One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXXXXX1	15,772	39	,000	,67857	,5915	,7656

نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXXXX2	40	2,5964	,26259	,04152

One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXXXXX2	14,365	39	,000	,59643	,5124	,6804

الملاحق

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXXX3	40	2,6375	,34774	,05498

One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXXXX3	11,595	39	,000	,63750	,5263	,7487

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXXX4	40	2,7100	,39471	,06241

One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXXXX4	11,377	39	,000	,71000	,5838	,8362

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXXX5	40	2,7139	,24895	,03936

الملاحق

One-Sample Test

Test Value = 2

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XXXXX5	18,137	39	,000	,71389	,6343	,7935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTTTT	,119	40	,161	,945	40	,050

a. Lilliefors Significance Correction

