-جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر تطبيق نظام ادارة الجودة على اداء المؤسسات الاقتصادية فى الجزائر

من إعداد الطالبة: دحو كريمة

اشراف: قرونقة وليد

امام لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	المهمة
بن حمدون خديجة	أستاذ محاضر ب	غرداية	مناقش
مويسي مروة	أستاذ	غرداية	مناقش
قرونقة وليد	أستاذ محاضر أ	غرداية	مشرف

السنة الجامعية : 1447/1446ه -2026/2025م.

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر تطبيق نظام ادارة الجودة على اداء المؤسسات الاقتصادية فى الجزائر

من إعداد الطالبة: دحو كريمة

اشراف: قرونقة وليد

السنة الجامعية : 1446/1447ه -2025/2026م.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.
أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاد المشرف قرونقة وليد على هذه المذكرة على ما قدّمه لي من توجيهات علمية قيمة ونصائح بناءة، وملاحظات دقيقة كان له بالغ الأثر في توجيه هذا البحث وإخراجه في صورته النهائية
فله مني فائق الاحترام وتقدير
كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين ساهموا في تكويني العلمي والأكاديمي ولم يبخلوا علينا بعلمهم وخبرتهم طوال سنوات ولا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة سواء بالنصح أو التوجيه أو الدعم المعنوي وكل من كان له دور، ولو بكلمة طيبة أو تشجيع صادق وفي الختام
أسأل الله عزّ وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم،
وأن ينفع به، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والصلاح

الإهـداء

قال قال الله تعالى:
﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: 105] — صدق الله العظيم

لم يكن هذا الطريق سهلاً، ولم تكن هذه الشهادة مجرد ورقة تُعلّق على الجدار، بل كانت معركة صامتة بين الاستسلام والنهوض، بين التعب والأمل، بين لحظات ضعف قاومتها قلوبٌ آمنت بأن بعد العسر يسر هدي ثمرة تخرّجي إلى

إلى روح والدي الغالي — رحمه الله — إلى جرحي الذي لم يندمل رحلتَ باكرًا قبل أن أوفيك ولو بالقليل،تاركًا في قلبي فراغًا كبيرًا لا يملؤه شيء،ووجعًا لا يخفت مع الأيام ما زال حبك يسكنني،ودعواتك تحيط بي في كل خطوة.ها هي صغيرتك اليوم تحقق ما كانت تتمنى أن تراه في عينيك،وفي القلب غصّة لأنك لست هنا لتشاركني هذه اللحظة أحبك حبًا تجاوز الكلمات،وأشتاقك شوقًا لا ينطفئ وها أنا اليوم أهديك تخرّجي،لتفخر بي بين أهل السماء،راجية من الله أن يجعل هذا النجاح صدقةً جاريةً لروحك الطيبة.اللهم ارحم أبي رحمةً واسعة،واجعل قبره روضةً من رياض الجنة

إلى أمي سندي الذي لا يميل،والتي قامت لي بكِلا الدورين بكل حبٍّ وقوة.أنتِ أجمل حكاية في حياتي،والقوة التي لم تُخذلني يومًا،بحبكِ الذي لا يعرف شرطًا،وصبركِ الذي لا يعرف حدًا،وبصمت دعائكِ الذي كان يسبقني إلى كل خير أهدي إليكِ هذا الجهد المتواضع،اعترافًا مني بأنني ما كنتُ لأكون لولا أنكِ كنتِ بجانبي دائمًا،تساندينني أحبكِ بصدق وعمق،وسيظل وجودكِ أعظم نعمة أحمد الله عليها في كل يوم اللهم احفظ أمي، وبارك في عمرها

إلى أخواتي زينب مريم مبروكة فاطمة الزهراء انتن نجوم في سمائي وظلي الذي لا يغيب وسندي الذي استند إليه في كل وقت بحبكن ودعمكنلم يكن هذا التخرج مجرد إنجازي وحدي بل هو ثمرة أحلامك وأمانيكن التي لم تكتمل بعدقد شاء الله أن تتحقق اليوم على يدي ليكون إنجازنا وثمرتنا جميعًا أهديكن هذا الفخر والمحبةفأنتم جزء من كل نجاح وصلت إليه

إلى فاطمتي إلى حبيبة قلبي ورفيقة دربي في هذا اليوم لا يكفيني الشكر ولا التعبير،فما قدمتِه لي كان أكبر من الكلمات وأعمق من الوصف لم أكن لأصل إلى هذا اليوم ولا إلى هذا النجاح،لولا وجودكِ إلى جانبي بعد الله كنتِ سندًا حين مالت بي الدنيا ودعمًا صادقًا دون تعب ولا مقابل فكل نجاح أعيشه اليوم، لكِ فيه نصيب من الدعاء والحب والامتنان أحبكِ بكل ما تحمله الكلمة من معنى

إلى إخوتي إبراهيم وعبدالله وأحمد،إلى خيرة أيامي وصفوتها،الذين كانوا دائمًا إلى جانبي، إلى من حملوا المسؤولية بمحبة، وكانوا سندًا وعونًا في أصعب الأيام،سيبقى فضلكم محفورًا في القلب ما حييت

الى قريباتى العزيزات لكل من ساندني بكلمة او دعوة صادقة شكرا لكن فقد كنتن جزاء من هدا الطريق.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام القيادة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، تحليل البيانات واتخاذ القرارات، وتصميم الجودة وتطوير الخدمة) في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على شركة "نفطال" (مقاطعة تسويق غرداية). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، واستُخدمت **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة. شملت **عينة الدراسة** أسلوب العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والإطارات بالمؤسسة، حيث وُزّع الاستبيان واستُردت الاستمارات صالحة للتحليل الإحصائي، وجرى معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.(**SPSS**)

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من **أهم النتائج** أبرزها: وجود مستوى تطبيق مرتفع لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة بمتوسط حسابي (3.94)، ومستوى أداء مؤسسي متميز بمتوسط (4.10). كما أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في الأداء،

الكلمات المفتاحية :إدارة الجودة الشاملة، أداء المؤسسة، تصميم الجودة، شركة نفطال، مقاطعة تسويق غرداية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of implementing Total Quality Management (TQM) dimensions (leadership commitment, employee involvement, continuous improvement, data analysis and decision-making, and quality design and service development) on enhancing the performance of economic enterprises, with an empirical application on "Naftal" company (Marketing District of Ghardaia). To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was utilized as the primary tool for data collection from the study population. The study sample comprised a simple random sample of employees and managers within the corporation; the questionnaires were distributed and the valid responses were retrieved for statistical analysis, which was processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study yielded several key findings, most notably: a high level of TQM requirements implementation within the enterprise with a arithmetic mean of (3.94), and a distinguished level of organizational performance with a mean of (4.10). Furthermore, the results proved a statistically significant impact of TQM dimensions on performance**.**

Keywords: Total Quality Management (TQM), Corporate Performance, Quality Design, Naftal Company, Ghardaia Marketing District.

.

فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص بالعربية	
ملخص بالانجليزية	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة وأداء المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	05
المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة	06
المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة وأهميتها	06
المطلب الثاني أهداف ومبادئ إدارة جودة ومراحل تطبيقها	08
المطلب الثالث : معايير ايزو وعلاقتها بإدارة الجودة	13
المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول أداء المؤسسة الإقتصادية	19
المطلب الأول : مفهوم الأداء ومعايير تصنيفه	19
المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء	20
المطلب الثالث : قياس الاداء المتوازن بالمؤسسة الاقتصادية	23
المطلب الرابع :العلاقة بين إدارة الجودة وأداء مؤسسة الاقتصادية	25
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	31
المطلب الأول : الدراسات العربية	31
المطلب الثاني : الدراسات الأحنبية	33
المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	33

خلاصة	35
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة نفطال بولاية غارداية	
تمهيد	37
المبحث الاول:تقديم عام للمؤسسة	38
المطلب الاول: تعريف ونشأة مؤسسة نافطال تاريخيا	38
المطلب الثاني: تقديم وحدة نفطال بغرداية	42
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال	42
المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة	43
المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة	47
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان	56
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	61
المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	61
المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت	66
المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات	73
خلاصة الفصل	86
الخاتمة	88
المراجع المعتمدة	91
الملاحق	

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم	العنوان	رقم الصفحة
1-1	أبرز الفروقات الجوهرية بين المفهومين	16
1-2	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	48
2-2	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	48
3-2	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	49
4-2	شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	55
5-2	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	57
6-2	مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	58
7-2	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	59
8-2	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية	61
9-2	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم الجودة الشاملة	66
10-2	الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم أداء المؤسسة	72
11-2	اختبار التوزيع الطبيعي	74
12-2	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	75
13-2	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	77
14-2	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	79
15-2	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	79
16-2	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي	80
17-2	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا الخبرة المهنة	81
18-2	نتائج اختبار اثر الجودة الشاملة على أداء المؤسسة	82
19-2	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد الجودة الشاملة على أداء المؤسسة	84

قائمة الأشكال

رقم	العنوان	رقم الصفحة
01	نشأة مؤسسة نافطال تاريخيا.	39
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	43
03	الهيكل الاداري لمقر مقاطعة نافطال غرداية	45
04	الهيكل التنظيمي للمقاطعة	45
05	نموذج ومتغيرات الدراسة	53
06	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الجنس	63
07	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة العمر	63
08	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة المؤهل العلمي	64
09	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الوظيفة	65
10	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الخبرة المهنية	65

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحـق	عنــوان الملحـــق
01	الاستبيان
02	مخرجات SPSS

مقدمة

1. تمهيد:

يواجه العالم اليوم حزمة من التحولات المتسارعة والمصيرية على شتى الأصعدة السياسية، الاقتصادية، والتكنولوجية. هذا الواقع الجديد فرض على المؤسسات الاقتصادية سباقاً محموماً لمواكبة هذه التغيرات، عبر تبني استراتيجيات ومناهج إدارية مبتكرة تُمكنها من التكيف مع ديناميكيات بيئتها الداخلية والخارجية، وتضمن لها البقاء والنمو في بيئة تنافسية لا ترحم.

وفي خضم هذا التنوع في المقاربات الإدارية، تبرز إدارة الجودة الشاملة ((TQMكفلسفة رائدة ونموذج عصري تتبناه المنظمات الحديثة، لا سيما المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ حيث أثبت هذا المنهج فاعلية فائقة في تعزيز القدرات التنافسية. وبناءً على ذلك، لم تعد الجودة الشاملة مجرد خيار تكميلي، بل أصبحت ضرورة حتمية لتسيير العمليات بذكاء، وضمان استدامة المؤسسة، وتوطيد مكانتها في السوقين المحلية والدولية.

2. مشكلة الدراسة:

ومن خلال الاطار الذي تم تناوله سابقا تبرز ملامح إشكالية هذه الورقة البحثية والتي يمكن طرحها كما يلي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة و أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في مؤسسة نفطال بولاية غارداية ؟

وانطلاقا من السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية
- ✓ هل توجد أثر ذو دلالة إحصائية الجودة الشاملة على أداء المؤسسة بمؤسسة نفطال بولاية غارداية
- ✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الجودة الشاملة على أداء المؤسسة بمؤسسة نفطال بولاية غارداية

3. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة و أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في مؤسسة نفطال بولاية غارداية

- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الجودة الشاملة على أداء المؤسسة بمؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى الدلالة (0.05)
- ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الجودة الشاملة على أداء المؤسسة بمؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى دلالة 0.05 .

4. حدود الدراسة

الحدود المكانية:

قمنا بإجراء دراسة بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق غرداية.

الحدود الزمنية :

ارتبطت دراستنا هذه بمجال زمني الممتد خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025 وبالضبط من الفترة 2026/04/01 الى 2026/04/30

5. منهج الدراسة:

تستدعي طبيعة هذا البحث استخدام مناهج متنوعة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات تسيير المؤسسات حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي أخذ جانبا كبيرا من البحث وذلك عند دراسة الأداءوالمعايير الجوة في ذذ الجزائرية إضافة إلى ذلك استخدمنا دراسة حالة عند إجراء الاستبيان وتحليله .

6. **أهمية البحث:**

- معرفة ان دور تطبيق معايير الجودة في تحسين أداء المؤسسة
- الاطلاع بعين اليقين على مداى تطبيق معايير الجودة بالمؤسسات الجزائرية
- اهمية نظام الجودة في أداء المؤسسة العمومية في تنفيد مالية الجماعات المحلية

7. اسباب اختيار الموضوع:

1/ الاسباب الشخصية :

- ملائمة الموضوع لتخصصنا
- دراسة اخر المستجدات المتعلقة بمعايير الجودة
- الميول الشخصي لهذا الموضوع.

2/الاسباب الموضوعية :

- اعتماد الدول والحكومات على الجدولة لفع أداء مؤسستها
- الاصلاحات التي باشرتها الدولة على نظام الجودة
- الدور الكبير للمؤسسات

8. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، وتتمثل في:

- تحديد طبيعة الأثر الذي تحدثه إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها على مستوى الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- التعرف على واقع ومستوى تطبيق معايير وإجراءات إدارة الجودة (أو الرقابة الداخلية المتوافقة مع المعايير) في المؤسسة محل الدراسة.
- تقييم مستويات الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشرات أداء حديثة ومتكاملة.
- الخروج بجملة من التوصيات والحلول العملية التي قد تسهم في تذليل العقبات أمام تطبيق إدارة الجودة، وتوجيه مسؤولي المؤسسة نحو تفعيل آليات الرقابة لرفع الكفاءة الإنتاجية والتنافسية.

9. تقسيمات البحث:

للإجابة على اشكالية البحث قمنا بتقسيم البحث الى فصلين تسبقهما مقدمة وينتهيان بخاتمة

الفصل الاول هو جاتب نظري قسمناه الى ثلاثة مباحث المبحث الأول خصصناه لدارسة إدارة الجودة وما يتعلق بيها أما المبحث الثاني فكان حول مفاهيم عامة حول أداء مؤسسة الاقتصادية كما ربطنا فيه بين متغيرات الدراسة أما المبحث الثالث فخصصناه للدراسات السابقةة العربية والاجنبية ومقارنتها بدراستنا الحالية.

وبخصوص الفصل الثاني والذي هو بمثابة الجانب التطبيقي من البحث فقد قسمناه بدوره الى ثلاثة مباحث درسنا في المبحث الاول تقيم مؤسسة نفطال باعتباره محل الدراسة أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه لأدوات الدراسة واعتباراتتها التطبيقية والبحث الاخير كان استعراضا لنتائج الدراسة وتحليلا لمخرجاتها .

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الجودة وأداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

يحظى مفهوم الجودة باهتمام بالغ في الفكر الإداري الحديث، باعتباره المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات واستدامتها، فادا كان من السهل أن نقول عن سلعة أو خدمة ما بأنها ذات جودة عالية ، فانه من الصعب علينا ان نحدد هده الجودة في دقيقة ، دلك لان الجودة نسبية وليست مطلقة تختلف من شخص إلى أخر حسب الأذواق والاهتمامات وادا كانت الجودة نقطة اهتمام لكل منظمة تسعى الى الاستمرار وكسب رهان المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية ، فان تحقيقها لايتأتى من فراغ او بطريق الصدفة ، فالأمر يحتاج إلى الإبداع والتنظيم.

يعتبر نظام إدارة الجودة من أهم المقاربات الإدارية الحديثة الموجهة نحو الارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي. ولا تنحصر فوائد تطبيق هذا النظام في تحسين جودة المخرجات والخدمات فحسب، بل تمتد لتشمل تطوير الأداء التنظيمي الشامل، ورفع معدلات الإنتاجية، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.وفي هذ الفصل سنتطرق الى :

المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول أداء مؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث : الدراسات السابقة.

المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة

تعتبر إدارة الجودة من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات في مختلف القطاعات ،وتعني إدارة الجودة السعي المستمر لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات لضمان تلبية توقعات العملاء ،مما يعزز الأداء العام للمؤسسات .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة وأهميتها

أولا : مفهوم إدارة الجودة

يعود أصل كلمة (الجودة) في اللغة العربية إلى مادة (جوَ)، وهي نقيض الرديء؛ فيُقال: 'أجادَ فلانٌ في عمله' إذا أتقنه وأتى بما هو جيد، و"استجاد الشيء" أي رآه جادا ونظيفا. أما من حيث الاشتقاق الغربي، فإن مصطلح جودة (Quality) مُستمد في أصله من الكلمة اللاتينية **(Qualitas)**، والتي تعني طبيعة الشيء أو خاصيته المميزة ويقصد بها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلابته ،أما كلمة الجودة في أصل اللغة تعود إلى النوع أخص من الجنس وتعبر كلمة جودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبي رغبات من يشتريها أو يستعملها.[1]

يعرف إدوارد ديمينغ الجودة بأنها : " ان الجودة تتمثل في الخفض المتواصل للهدر والخسائر ،مع التحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات ".[2]

وتعرف الجودة حسب المعايير الدولية على أنها :" مجموعة القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن) ،بهدف تخصيص ،وتسهيل وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة ".[3]

ويعرفها فيليب كروسي : الجودة " الوفاء بالمتطلبات، وتحقيق الصفر الافتراضي في الأخطاء (انعدام العيوب)، من خلال التزام كل موظف بأداء عمله على الوجه الأكمل من المرة الأولى"..[4]

عرف جوران الجودة "هي الملائمة للاستخدام ".[5]

---

[1] فوزية قديد ، **إدارة الجودة** ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسر ، جامعة الجزائر 3 ،2021/2020، ص 06

[2] نبيلة كحيلة ، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية** ،مدكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادة والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة ،2010 ، ص 68

[3] د. وليد لطرش ، د.مصطفى العثماني ، **أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة شركة NCAر رويبة** ،مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية رقم المجلد 10 ، العدد 3 جامعة تيبازة الجزائر ،2019 ، ص664.

[4] Bertrand Louapre, La qualité s'il vous plaît !, les éditions d'organisation, Paris, 1992, p : 23

[5] فاطمة محبوب ، **محاضرات في مقياس إدارة الجودة الشاملة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير** ، المركز الجامع عبد الحفيظ بو االوف ميلة ، 2020/2021 ، ص 6.

الجودة عرفتها المنظمة الدولة للمواصفات ايزو :"مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة".[1]

تعرف الجودة أن مجموعة من الصفات يحملها المنتوج ، وهي تمثل محصلة الخصائص والميزات التي تجعل المنتج أو الخدمة ملائما للإستخدام وقادرا على تلبية احتياجات وتوقعات المستهلك ".

ثانيا :أهمية إدارة الجودة

تتجلى الأهمية الاستراتيجية لتطبيق مفهوم الجودة في المنظمات من خلال النقاط الجوهرية التالية:[2]

- **سمعة المنظمة ومكانتها** : تبنى السمعة المؤسسية الطيبة للمنظمة بالاعتماد على مستوى جودة مخرجاتها؛ حيث يسهم السعي الدؤوب لتقديم منتجات وخدمات تلبي رغبات الزبائن وتحاكي تطلعاتهم في تعزيز صورتها الذهنية وإخلاص عملائها.

- **المسؤولية القانونية عن المنتج** : تتحمل المنظمات التي تصمم وتنتج سلعا معينة مسؤولية قانونية كاملة عن أي أضرار أو مخاطر قد تلحق بالمستهلك جراء استخدام المنتج، مما يجعل الالتزام بمعايير الجودة صمام أمان قانوني للمؤسسة.

- **التطبيقات والمعايير الدولية :**لكي تتمكن المنظمة من بلوغ مستوى التنافسية العالمي، يتعين عليها إيلاء عناية فائقة بمفهوم الجودة. فعلى سبيل المثال، يتطلب الحصول على شهادات المطابقة الدولية (مثل شهادة الأيزو (ISO التزاماً تاماً بالمعايير والمواصفات القياسية المتفق عليها عالمياً، بالتوازي مع تبني مبدأ التحسين المستمر لعمليات الإنتاج وجودة المخرجات.

- **التكاليف والحصة السوقية :**تساهم المستويات المتقدمة من الجودة والتحسين المستمر في جذب قاعدة أوسع من العملاء والزبائن، الأمر الذي يؤدي بالتبعية إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة. كما يتيح هذا التوسع الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، مما يساهم في خفض التكاليف الإجمالية وزيادة معدلات الربحية.

- **الإنتاجية :**ترتبط الجودة والإنتاجية بعلاقة طردية وثيقة تجعلهما بمثابة وجهين لعملة واحدة؛ فالإدارة الفعالة للجودة تنعكس إيجاباً على معدلات الإنتاجية وتزيد من كفاءتها. وفي المقابل،

[1]فاطمة محبوب ، مرجع سابق ، ص 06.
[2]يوسف حجيم الطائي ،**نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية** ،دار البازوري ،للنشر ،الاردن ، 2009 ، ص 73

تؤدي رداءة الجودة إلى تراجع الإنتاجية نتيجة للهدر والممارسات غير الكفؤة في استغلال الموارد وعناصر الإنتاج.

التكاليف الرديئة :يتسبب تدني مستويات الجودة في تكبيد المنظمة تكاليف إضافية باهظة، لاسيما تلك المتعلقة بالوحدات المعيبة والتالفة. ولأجل ذلك، دعا الباحث "تاكوشي" المنظمات الإنتاجية إلى تبني مبدأ "الجودة باتجاه الهدف"، مشيراً إلى أن الهدف الحقيقي يتمثل في مطابقة الخصائص المحددة لجودة المنتج، وحذر من أن أي انحراف عن هذا المستهدف يمثل خسارة مالية مباشرة ناتجة عن تكاليف الجودة الرديئة. .[1]

المطلب الثاني أهداف ومبادئ إدارة جودة ومراحل تطبيقها

أولا :أهداف إدارة الجودة

:تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق حزمة من الأهداف الاستراتيجية، تتبلور فيما يلي: [2]

- **تلبية متطلبات السوق :**التركيز على احتياجات السوق الفعلية، والعمل على تحويل هذه المتطلبات والاحتياجات إلى مواصفات تصميمية قابلة للتنفيذ الفعلي.
- **تقييم وتطوير الأداء :**ابتكار مقاييس دقيقة لتقييم الأداء والتحقق من جودته في كافة المجالات والقطاعات.
- **تبسيط العمليات :**وضع وتطوير إجراءات عمل مرنة ومبسطة لقياس أداء الجودة ومتابعته.
- **التنافسية والربحية :**تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق، ورفع معدلات الربحية، وتحسين اقتصادياتها العامة.
- **تمكين الموارد البشرية :**تدريب الموظفين وتأهيلهم بشكل مستمر على أساليب وتقنيات تطوير العمليات.
- **الاستدامة والفعالية :**ضمان استمرارية التحسين الشامل والمتواصل لكافة القطاعات والمستويات الإدارية، بما يرفع من فاعلية المنظمة ككل.

---

[1]يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ذكره ، ص 74-75.

[2]بن شلوية وشرفي أمال ، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية – دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف –تقرت -** ، مذكرة الماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - ،201/2012 ، ص 38.

- **الكفاءة والتميز :**زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة، والسعي نحو تحقيق أعلى مستويات رضا العملاء، مع تحفيز التفوق والتميز لدى العاملين.
- **الرقابة والتقييم :**متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات بصفة مستمرة لضمان عدم الانحراف عن المعايير المعتمدة.

- **ثانيا : مبادئ إدارة الجودة**

1-التركيز على العميل:

التركيز هنا يكون على العميل الداخلي والخارجي، لأن مستوى الجودة يتوقف على أداء العمليات داخل المنظمة.

2- التركيز على العمليات والنتائج :

بما أن المخرجات المعيبة أو الرديئة هي انعكاس مباشر لخلل في التشغيل، فإن إدارة الجودة تؤكد على ضرورة منح سلامة وسير العمليات الداخلية اهتماماً أكبر، لكونها الضامن الأساسي لجودة السلع والخدمات النهائية

.3- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها :

يتطلب هذا المبدأ الانتقال من ثقافة "الفحص والتفتيش" بعد انتهاء الأداء، إلى ثقافة "الرقابة الوقائية" والاستباقية. ويتحقق ذلك عبر استخدام أدوات وتقنيات تقيس جودة العمليات والخدمات في كافة المراحل (قبل، وأثناء، وبعد الإنتاج) لمنع حالات عدم المطابقة للمواصفا..

4- مكافأة العاملين:

ينطلق هذا المبدأ من فرضية أن الأجر المادي ليس المحفز الوحيد للعطاء؛ فالكوادر البشرية بحاجة دائمًا إلى تقدير جهودها، والثناء على إنجازاتها، وإحاطتها بالاحترام من قِبل الإدارة العليا لتعزيز الولاء المؤسسي[1].

5- القيادة والتخطيط الاستراتيجي :

[1]حميود عمار, **تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء العملين, دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت**, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس قسم علوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, 2013/2012, ص 13 .

تُمثّل القيادة المحرك الأساسي والموجه الأول لكافة المنظمات الحديثة؛ إذ يتطلب التحول نحو إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير جذري في الفلسفة الإدارية، والانتقال من السلوكيات النمطية والتقليدية للمديرين إلى ممارسات ومفاهيم أكثر مرونة تتماشى مع معايير الجودة.

ولتحقيق النجاح المستدام في البيئة التنافسية الراهنة، بات لزاماً على المديرين التنفيذيين التخلي عن الفردية والعمل بروح الفريق الواحد، بهدف صياغة، وتطوير، ومراجعة قيم الجودة بعمق، وتجذيرها في الثقافة المؤسسية كوسيلة حتمية للوصول بالمنظمة إلى مرحلة الريادة والتميز.. [1]

6- التحسين المستمر :

تقوم الجودة على علاقة تكاملية تربط بين مرونة التطوير، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، ورفع معدلات الإنتاجية. لذا، ينبغي مراعاة هذا التكامل كمعيار ثابت عند إقرار أي تغيير أو تطوير مستهدف داخل المنظمة

7-مشاركة العاملين وتطويرهم:

تُعد العناية الفائقة بالرأس المال البشري من أبرز الركائز الاستراتيجية التي تُمكّن المنظمة من بلوغ مستهدفاتها؛ ويتجلى هذا الاهتمام بدءاً من تجويد عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، مروراً بالتقييم الدوري والموضوعي للأداء، وصولاً إلى تصميم برامج التدريب والتطوير المستمر.

علاوة على ذلك، يتطلب الأمر تبني نظم تحفيزية فعالة، ودعم تشكيل فرق العمل ذاتية التوجيه، وترسيخ قيم التشارك والتعاون. يهدف هذا التوجه إلى خلق بيئة عمل تسودها "الروح الأسرية"، بما يضمن شحذ الهمم وتحقيق التحسين المستمر والمستدام في الأداء التنظيمي ككل.

8-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ،لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

[1] حنان بودرسة, **علاقة ادارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين , دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة (باتنة)** ,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص تجارة دولية , جامعة محمد خيضر بسكرة, 2013/2012 ص 15-16

وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع و الخدمات قبل و أثناء و بعد الإنتاج .[1]

ثالثا : مراحل تطبيق إدارة الجودة

تمر عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل التالية :[2]

1. مرحلة الإعداد

تتمحور هذه المرحلة حول تهيئة البيئة التنظيمية وتجهيز البنية الثقافية داخل المؤسسة لتكون مستعدة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. فبمجرد اتخاذ القرار الاستراتيجي بالتحول نحو الجودة، تطفو على السطح مجموعة من التحديات والمشكلات الإدارية والفنية التي تستوجب من الإدارة دراستها ومعالجتها فوراً؛ وذلك بهدف تصفية الأجواء وتذليل العقبات أمام تنفيذ المراحل التالية بنجاح.

- ✓ التزام الإدارة العليا بالودة وبغجراء التحسينات المستمرة .
- ✓ تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي ان يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته .
- ✓ بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللزمة لأداء أعمالها بكفاءة .
- ✓ إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا وليس الجودة .

2. مرحلة التخطيط :

تأتي مرحلة التخطيط كخطوة منطقية تلي تهيئة الظروف المناسبة وإعداد البيئة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ففي هذه المرحلة، يتم استثمار كافة البيانات والمعلومات المتكاملة التي جُمعت في مرحلة الإعداد لترجمتها إلى خطة عمل ومنهجية واضحة للتنفيذ، مستند في ذلك إلى النموذج العلمي الشهير المعروف بـ "دائرة ديمنج للتحسين المستمر" وتُمثّل هذه الخطوة حجر الأساس الفعلي لقيادة عملية التغيير الثقافي والهيكلي داخل المنظمة ،حيث يتولى أعضاء "مجلس الجودة" المسؤولية المباشرة عن تحليل البيانات وتوظيفها، للانتقال من مرحلة التجهيز العام إلى مرحلة التخطيط الدقيق والتنفيذي.

وتتضمن هذه المرحلة الأنشطة الاستراتيجية التالية:

---

[1] حنان بودرسة, مرجع سابق ذكره ،ص 18.

[2] نبيلة حمي ، **معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس –دراسة ميدانية من وجهة نظر هيئة التدريس بولاية بسكرة** ، مذكرة شهادة دكتوراء في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر –بسكرة - ، 2022/2021 ، ص 64.

- ✓ تحليل البيئة الخارجية سواء الفرس المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا .
- ✓ وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة

3.مرحلة تنظيم الجودة :

يتوقف نجاح المنظمة في غرس ثقافة الجودة وتهيئة البيئة التعليمية والمجتمعية لاستيعاب متطلبات إدارة الجودة الشاملة على ركائز أساسية، أبرزها:

✓ **الفاعلية والتكامل الوظيفي :**ويُقصد بها ضرورة عمل كل وحدة إدارية، أو برنامج أكاديمي، أو قسم علمي بكفاءة وفاعلية عالية، مع صياغة مواصفات ومعايير واضحة ومحددة للأداء.

✓ **التوجيه الرأسي والاتساق الاستراتيجي :**يتطلب هذا المبدأ إلمام كافة منتسبي الجامعة وفهمهم العميق للاستراتيجيات التنموية، والتوجهات العامة، ورسالة الجامعة وأهدافها الكبرى.

✓ **القيادة الفردية والمستقلة للعمليات :**بمعنى أن نجاح العمليات التنفيذية في أي إدارة يستلزم تخطيط وتنظيم كل عملية وتصميمها بشكل مستقل يضمن دقتها.

✓ **أولاً: مرحلة الوقاية والتقويم**

✓ تستهدف هذه المرحلة تشخيص الواقع الفعلي للمؤسسة التعليمية وتقييمه، وذلك من خلال المحاور التالية:

✓ **تحليل الوضع الراهن للمؤسسة :**دراسة واقع المؤسسة وتقويمه لتحديد نقاط القوة الذاتية ودعمها كعوامل دافعة لتطبيق الجودة، ورصد نقاط الضعف والفجوات باعتبارها عوائق تحول دون التنفيذ، ومن ثم العمل على تذليلها ومعالجتها.

✓ **استقصاء آراء المستفيدين (المستهلكين :(**دراسة وتقييم اتجاهات وتطلعات المتعاملين مع المؤسسة بخصوص التغيرات الحاصلة في بيئتها التنظيمية، وهو ما يمثل تقييماً واقعياً لمدى نجاح الخطط المطبقة في هذا السياق.

✓ **ثانياً: مرحلة التنفيذ والمباشرة**

✓ في هذه المرحلة، تنتقل المنظمة إلى مرحلة التطبيق الفعلي للممارسات الميدانية وعمليات التحسين المستمر، وتعتمد على خطوتين أساسيتين:

✓ **استقطاب المدربين وتأهيلهم :**والمقصود بالمدربين هنا هم الكوادر البشرية المنوط بها إدارة عمليات التدريب الفني ونقل تقنيات إدارة الجودة الشاملة. ويتم اختيار هذه المجموعة من داخل المؤسسة بناءً على معايير دقيقة؛ حيث تُعد مهمتهم امتداداً لوظيفة "منسق الجودة"، ويتلقون برامج تدريبية متقدمة ومماثلة لتلك التي تلقاها المنسق.

✓ **تدريب القيادات الإدارية وفرق العمل :**بمجرد الانتهاء من تأهيل الكوادر التدريبية وإعدادهم، يتولى هؤلاء المدربون الإشراف المباشر على نقل المعارف والمهارات، وتدريب مستويات الإدارة العليا والوسطى، بالإضافة إلى كافة قوى العمل والفرق التنفيذية بالمنظمة. [1].

المطلب الثالث : معايير ايزو وعلاقتها بإدارة الجودة

اولا : معايير إيزو

نتطرق إلى مفهوم الإيزو :

يعد مصطلح "آيزو (ISO) "اختصاراً لاسم المنظمة الدولية للتوحيد القياسي **(International Organization for Standardization)**، وهي منظمة عالمية مستقلة تأسست عام 1947م. تكمن المهمة الأساسية للمنظمة في صياغة وإصدار مجموعة من المعايير والمواصفات القياسية الدولية الخاصة بنظم إدارة الجودة، والتي تمتاز بقابليتها للتطبيق في مختلف المنظمات والمؤسسات أياً كان حجمها أو قطاع نشاطها (إنتاجي، خدمي، أو حكومي).تعرف الإيزو : "بانه عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة في الشركات **".**

معايير الإيزو فهي عبارة عن مجموعة من السلاسل أهمها سلسة الإيزو 9000 والإيزو 10011. [2]

تقنيات الجودة (كيف)	نماذج تأكيد الجودة	ISO9004
ISO9000-2	**ISO9001**	**ISO9004-1**
ISO9000 -3	**ISO9002**	**ISO9004 -2**
ISO9000 - 4	**ISO9003**	**ISO9004 -3**
ISO10011-1/2/3		**ISO9004-4**

وفيمايلي شرح كل معيار على حدة :

[1]نبيلة حمي، مرجع سابق ذكره ،ص 67.

[2]د.بودي عبد القادر ، أ. سليماني إلياس ، **الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو** ، حوليات جامعة بشار العدد 09 ، 2011 ، ض83 .

سلسة الايزو 9000 : إن معيار **ISO 9000** هو معيار خاص بإددارة وضمان أو توكيد الجودة ويتجزا الى المعايير الاربعة التالية :

ISO9000-1 وهو عبارة عن مفاهيم وإرشادات لحسن اختيار واستخدام معايير الإيزو .

ISO9000-2: ويحتوي على ارشادات لتطبيق كل من **ISO 9001 و ISO 900 و ISO 9003.**

ISO9000 -3 : ويحتوي على إرشادات لتطبيق **ISO 9001**في التطوير وفي وضع وصيانة البرمجيات

ISO9000-4 : وهو دليل لتسيير برنامج ضمان وتأكيد التشغيل .

- معيار**ISO9001** هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في التصميم ، التطوير ، الانتاج ، التركيب ،وكل الخدمات المرفقة للمنتوج ، وهذا يعني انه خاص بالمنظمات التي تقوم بكل هذه النشاطات .

- معيار **ISO9002**نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالانتاج ،التركيب والخدمات المرفقة فقط .

- معيار **ISO9003**: عو نظام للجودة ونموذج لتاكيد الجودة لكن في المراقبة والاختبار النهائي فقط .

- معيار **ISO9004**: يهتم هذه المعيار بإدارة الجودة ويحتوي ايضا على عناصر نظام الجودة ،ويشمل سلسلة من المعايير منها : [1]

1) **ISO9004-1 :**وهو عبارة عن إرشادات ودليل لإدارة الجودة تحتوي على أهم النقاط التي يجب أن تعالجها المنظمة بمها فيها الجانب المالي والانساني ،ويركز على الدراسة الجيدة لمختلف مراحل حياة المنتوج .
2) **ISO9004-2:**يحتوي على إرشادات خاصة بالخدمات **.**
3) **ISO9004-3:**يتمثل في إرشادات خاصة بالمنتجات الي تتميز بمراحل إنتاج مستمرة **.**
4) **ISO9004-4:**وهو عبار عن إرشادات وتوجيهات لتحسين الجودة ،كما يتضمن أيضا وسائل وتقنيات لتدعيم الجودة**.**

كانت هذه أهم معايير سلسلة الايزو**ISO9000** ،مع العلم انها تخضع للتجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير والتي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما

[1] د. بودي عبد القادر ، أ، مرجع سابق ، ض ص 84-85.

استدعت الحاجة ،وذلك يأخذها بعين الاعتبار الملاحظات والانتقدات الموجهة للمواصفات من طرف المنظمات المستعملة لها وكذلم آرائهم ورغباتهم.

سلسلة الإيزو ISO10011 يختص معيار الايزوISO10011 بمراجعة أنظمة الجودة ويشتمل على المعايير التالية :

1)**معيار ISO10011-1** الصادر سنة 1990 ،يهتم بتقديم النهج والتنفيذ العملي للمارجعة ،كما يقدم أيضا الإرشاد لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات نظم الجودة .

2) **معيار ISO10011-2**صدر سنة 1991 ،ويضم المعايير الخصاة بمؤهلات مراجعو نظام الجودة (من حيث التعليم ،التدريب ،الخبرة ،الخصائص الشخصية،إمكانات الإدارة ،اللغة ،اختيار كبير المراجعين)

3) معيار3- **ISO10011**صدر سنة 1991 ويهتم بتسيير برامج المراجعة.

ثانيا : علاقة الإيزو بادارة الجودة

من الشائع في الأدبيات الإدارية والممارسات التطبيقية خلط الكثيرين بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونظم معايير الآيزو(ISO) ، والنظر إليهما كوجهين لعملة واحدة. غير أن التدقيق والتحليل العلمي يكشفان أن المطابقة بين هذين المفهومين تجافي الواقع التنظيمي، إذ تتميز إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأكثر عمقاً وشمولية، باعتبارها عقيدة إدارية متكاملة وثقافة تنظيمية متجددة تدفع بالمنظمة نحو التطوير والتحسين المستمر كالتزام دائم.

في المقابل، تضيق دائرة شهادة المطابقة للآيزو لتركز أساسا على استيفاء بنود ومكونات مواصفة قياسية محددة بذاتها، مع التحقق الإجرائي من مدى انضباط المؤسسة في تفعيل آليات التوثيق والامتثال لتلك المعايير المكتوبة.

ولإزالة هذا اللبس المنهجي، يلخص الجدول الموالي أبرز الفروقات الجوهرية بين المفهومين:.[1]

الجدول (1-1): أبرز الفروقات الجوهرية بين المفهومين

العناصر	الإيزو 9001-2008	إدارة الجودة الشاملة
التركيز على العميل	-ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل -معالجة شكاوي العملاء .	- ارضاء العميل هي أولوية الأولويات - تتبع وفهم ما يزيد العميل باستمرار

[1]صلحاوي سمير ،حامدؤ محمد ، **علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو** 9000-2008 ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 21/ العدد 01 ،جامعة باتنة 1 ، 2021 ، ص ص 298 -299

	-متابعة إدراك العميل حول مستوى تلبية متطلباته	- دراسة ومتابعة عوامل ولاء العميل - قياس رضا العميل و إجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار
القيادة	-وضع سياسة وأهداف الجودة - توفير الموارد الضرورية - الحرص والتتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة	- وضع رؤية للمؤسسة تجاه الجودة ، وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة - توفير كل مستلزمات التطبيق ،وإعطاء القدرة وتشجيع مبارات العاملين
مشاركة الأفراد	- تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل - - تدريب وتاهيل الافراد - - التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات	الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة والتحسين المستمر - التأك والحرص من أن كل فرد في المؤسسة ويعرف أهدافها - المشاركة الكاملة للأفراد
العمليات	-العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج اثناء العمليات ووفق ما وثق له في النظام	- الفهم والتحليل والتعميق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر
التحسين المستر	- تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحة ،والوقائية ،وأعمال التدقيق والمراجعات	- القيام بقياس الأداء باستمرار - ووضع أهدافا لها لتقيم التحسينات - اتاحة الفرص وأدوات التحسين لجميع الأفراد - المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق وتصحيحها
اتخذ القرارات بناءا على الحقائق	- اتخاذ القرارات بناءا على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير المطابقة وتقييم العمليات	- اتخاذ القرارات استنادا إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات ،وتوظيف الأدوات الملائمة وإشراك العاملين في ذلك

العلاقات مع الموردين	- تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين - تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة	- اقامة علاقات إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات والعمليات - الاشتراك في الخطط المستقبلة

يمكن القول أن العلاقة مابين اسلوب تطبيق إدارة الجودة ومواصفات لاسيما بعد تعديلها الاخير وبرغم الفروقات المذكورة فإنه ل يوجد تعارض كبير بينها بل العكس من ذلك هناك نقاط التقاء كثيرة ،إلى درجة اعتبار الحصول على شهادة المطالبقة الإيزو خطوة مبدئية وجد معتبرة في سبيل السير نحو تطبيق منهج إدراة الجودة الشاملة.

ان منظومة االإيزو اوربية الأصل، وأن اغلب المؤسسات الأوربية التي بدات انتهاجها وتبني نظام إدارة الجودة حاليا ،رغم ان بداية طريقها الى الجودة هو اتباع وتطبيق مواصفات ومعايير الإيزو .

وان معايير الايزو تهدف أساسا الى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات لتحقيق أغراض تجارية لا أكثر وإرضاء عملاتها من خلال تقديم منتجات تتوافر على الجودة مطابقة للمعايير التي تحددها منظمة الإيزو.

تعتبر العلاقة بين أنظمة الإيزو والجود علاقة وثيقة ،بحيث أن الوصول إلى الجودة باعتبارها أوسع من مجرد البعد الخاص بمواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو وأن هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى الجودة إذ أن المبادئ والأسس للتوافق مع المواصفات القياسية الإيزو تمثل القاعدة الأساس في تصيميم الخطوات اللاحقة والتي من شأنها أن تؤدي في النهاية الى الوصول الى إدارة الجودة الشاملة.[1]

•

[1]صلحاوي سمير ،حامدؤ محمد، مرجع سابق ،ص ص 300-301.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول أداء المؤسسة الإقتصادية

المطلب الأول : مفهوم الأداء ومعايير تصنيفه

أولا : مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء من أكثر المصطلحات تداولاً وعمقاً في الحقل الإداري، ولا سيما في البحوث والدراسات التي تتخذ من المؤسسة مركزاً لتحليلاتها. ويعود هذا الانتشار الواسع إلى مرونة المصطلح ، إذ يستخدم تارة للتعبير عن مدى قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المسطرة، وتارة أخرى للدلالة على مستوى الرشادة والاقتصاد في استغلال الموارد المتاحة، فضلا عن اعتباره مؤشرا أساسيا لقياس مدى كفاءة إنجاز المهام والمسؤوليات الوظيفية

أمام هذا التعدد والتنوع الإجرائي في تحديد ماهية الأداء، يستوجب التأسيس المنهجي العودة إلى الجذور والاشتقاقات اللغوية لهذا المصطلح:

.ففي اللفظة اللاتينية يقابله(Performa)التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي ترجمت إلى اللفظة الانجليزية في القرن(51)(Performance) التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه مثله مثل اللفظة الفرنسية".

وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: " بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة.[1]

.الأداء : هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلبات الوظيفة ، وغاليا ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد ، فاهذا يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .[2]

---

[1]عمر تمجغيدن، **دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد ،تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر2013/2012،ص 26.

[2]محمد حسن رواية ، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ، مصر الدار الجامعية ، 1988 ، ص 209

ويمكن تعريف أيضا : بأنه مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمليه ، وان الأداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الحوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة .[1]

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه:" التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه".

ويعرف الأداء أيضا بأنه: "تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص."[2]
نستنتج من تعاريف سابقة الأداء :" هو مفهوم ديناميكي يعبر عن المحصلة النهائية للتفاعل بين سلوك الفرد)الجهد المبذول والكفاءة المسلكية) والنتائج المحققة (الإنجاز الفعلي) في إطار زمني محدد. وهو يمثل درجة نجاح الفرد أو المنظمة في تحويل الموارد والطاقات إلى مخرجات ملموسة تحقق الأهداف المرسومة ".

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء

مما لا شك فيه أن أداء المؤسسات الاقتصادية يقع تحت طائلة شبكة معقدة ومتنوعة من المتغيرات والمؤثرات التي يصعب حصرها واستقصاؤها بالكامل،نظرا لتداخلها وتفاوت درجات تأثيرها صعوداً وهبوطا في قيم مؤشرات الأداء ومخرجاته الفوقية والدونية.

بيد أن دراسة هذه المتغيرات وتحليل أبعادها الإستراتيجية يظل مطلباً منهجيا ملحا لضمان إرساء منظومة موضوعية وسليمة لتقييم الأداء وتقويمه. وبناءً على ذلك، ولتسهيل الإحاطة المعرفية بها، يمكن تصنيف هذه العوامل والمحددات تبعاً لمصدرها وبيئتها التنظيمية إلى محددين أو مصدرين رئيسين هما:

الفرع الأول: العوامل الداخلية

[1]فارسي صبرينة ، **تقييم اداء العاملين واثره على اداء المؤسسة دراسة حالة مديرية الاتصالات الجزائرية بخميس مليانة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص رسم السياسات العامة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الجيلالي بو نعامة خميس مليانة** ، 2015 ، ص 7.

[2]عصمت سلين القرالة ،**الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط1، 2009، ص 84.

تُعنَى العوامل الداخلية بمجمل المتغيرات والديناميكيات الناشئة عن تفاعل المكونات الذاتية للمؤسسة، والتي تنعكس بشكل مباشر على مستوى أدائها العام. وتتميز هذه العوامل بكونها خاضعة لسيطرة الإدارة؛ إذ يمتلك المسير القدرة على التحكم فيها وتوجيهها، وإحداث التعديلات الهيكلية أو التشغيلية اللازمة لتضخيم عوائدها الإيجابية، أو كبح وتخفيف حدة آثارها السلبية على بيئة العمل. [1]، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ. العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي[2]:

طبيعة التكنولوجيا المعتمدة: وتضم التقنيات الموظفة في العمليات الإنتاجية والتشغيلية الفعلية، بالإضافة إلى النظم والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات وإدارة تدفق المعلومات.

مستوى الأتمتة (كثافة رأس المال مقابل العمل): ويقصد بها نسبة الاعتماد على الآلات والمعدات المتطورة مقارنة بحجم العمالة البشرية المستغلة في العملية الإنتاجية.

التصميم الداخلي والهندسي للمؤسسة: ويشمل التخطيط المكاني والمورفولوجي للمنشأة، بما يضمن التوزيع المثالي للمستودعات، خطوط الإنتاج والورشات، وتوزيع التجهيزات والآلات لتسهيل الحركة وتقليل الهدر.

خصائص المنتج النهائي: ترتبط بنوعية المنتج، تصميمه الهيكلي، شكله الجمالي، ومدى ملائمة وكفاءة التغليف لحمايته وتسويقه.

المطابقة والتسويق: مدى التوافق والانسجام بين المواصفات الفنية لمنتجات المؤسسة وتطلعات ورغبات المستهلكين أو طالبي الخدمة (تحقيق رضا العملاء).

التوازن التشغيلي واللوجستي: ويتمثل في تحقيق التناسب والتوازن الهيكلي بين الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وطاقتها الاستيعابية والتخزينية، لتفادي الاختناقات أو تكدس المخزون.

ج.الهيكل التنظيمي:

---

[1]بريش السعيد،يحياوي نعيمة،**اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة،ا لجزائر،22و32 نوفمبر 2011، ص892.

[2]مزهودة، عبد المليك .**مقاربة الأداء الاستراتيجي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ،8-9 مارس 2005، ص49.

يُمثّل هذا المفهوم الإطار التنظيمي الرسمي الذي يُقنّن مستويات التخصص المعرفي والوظيفي، ويحدد آليات تقسيم العمل بين مختلف الوحدات والأفراد. كما يضبط بدقة عدد المجموعات الوظيفية والمستويات الإدارية المتعاقبة (الهرم الإداري)، موضحاً خطوط السلطة والتبعية الوظيفية (علاقات الرؤساء والمرؤوسين)

علاوة على ذلك، يتولى هذا الإطار توصيف الصلاحيات، والمسؤوليات، والالتزامات المنوطة بكل موقع وظيفي، مع رسم القنوات الرسمية والآليات الكفيلة بتحقيق التنسيق والتكامل والانسجام بين مختلف الأقسام والوحدات الإدارية.[1]

العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي مبنية على رقابة المؤسسة". [2]

وعليه، فإن هذه المتغيرات تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في توجيه أنشطة المؤسسة وصياغة قراراتها الاستراتيجية، في حين تظل تماماً خارج نطاق سيطرتها أو تحكمها الإداري. وتتمثل هذه المؤثرات غير المباشرة في قوى البيئة الكلية التي يختصرها النموذج العلمي الشهير ((PESTEL، وتضم المحاور التالية:[3]

1.العوامل السياسية

تتأثر الاستراتيجيات العامة للمؤسسة ومستويات أدائها بالقرارات والتحولات السياسية الكبرى في بيئتها المحيطة؛ ويشمل ذلك الأزمات الجيوسياسية كالنزاعات والحروب، وسياسات التأميم، والقيود أو الحظر المفروض على بعض الأنشطة التجارية، بالإضافة إلى حالات عدم الاستقرار والاضطرابات السياسية، وهي جميعها متغيرات تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة وتؤثر في استمراريتها.

2.العوامل الاقتصادية والاجتماعية

تتشكل هذه البيئة من حزمة المؤشرات المالية والديموغرافية المؤثرة في حركة السوق، وتضم: طبيعة التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي للمستهلكين، الأنماط والتوجهات الاستهلاكية

[1]المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،**قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي**، 2009، ص، ص 51-61
[2]مزهودة، عبد المليك ، مجع سابق ، ص 91.
[3]محمد أكرم العدلوني ،**العمل المؤسسي**، ط1 ،، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص 302.

السائدة، ومستويات التعليم والوعي؛ حيث تحدد هذه العوامل مجتمعة حجم الطلب الفعلي، والقوة الشرائية، وسلوك العميل المستهدف تجاه منتجات المؤسسة.

.3العوامل التكنولوجية

تمثل البيئة الرقمية والتقنية الداعمة لتطوير أعمال المؤسسة، وتتجسد في حجم الإنفاق والاستثمار الموجه نحو البحوث والتطوير(R\&D) ، ومعدلات نمو وسائل الاتصال الحديثة، وبنية نظم المعلومات. علاوة على ذلك، تشمل الابتكارات وبراءات الاختراع الجديدة التي تساهم في أتمتة العمليات، ورفع كفاءة الإنتاج، وتقديم حلول تقنية متطورة للمشكلات التشغيلية.

.4العوامل البيئية والقانونية

تتمثل في الأطر التشريعية والالتزامات الطبيعية التي تحكم حركة المؤسسة وتضمن مسؤوليتها المجتمعية، ومن أبرزها: القوانين والتشريعات المنظمة لعلاقات العمل وحقوق العمال، النظم واللوائح البيئية الصارمة الهادفة إلى الحد من التلوث وحماية النظم الإيكولوجية، بالإضافة إلى القوانين الحمائية الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين وضمان سلامة المنتجات.[1]

المطلب الثالث : قياس الاداء المتوازن بالمؤسسة الاقتصادية

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أبرز الأدوات والمناهج الإدارية الحديثة والمعاصرة المستخدمة في تقييم وقياس الأداء الكلي للمؤسسات. وتكمن الأهمية الإستراتيجية لهذه الأداة في عدم اكتفائها بالمؤشرات المالية التقليدية وحسب، بل تتعداها لترتكز على منظومة متكاملة ومتوازنة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تغطي أربعة أبعاد جوهرية في المنظمة، وتتمثل هذه المحاور والمؤشرات فيما يلي:[2]

.1المنظور المالي :يتمحور هذا الجانب حول تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير الكمية الناتجة عن عملياتها الاستثمارية والتشغيلية، ومن أبرز هذه المعايير: معدلات المردودية (الربحية)، صافي الأرباح والفوائد المحققة، العائد على الاستثمار، وكفاءة إدارة التكاليف.

.2منظور العملاء والزبائن :يهتم هذا المحور بقياس مدى نجاح المؤسسة في تلبية تطلعات سوقها المستهدف، ويتضمن معايير استراتيجية حيوية مثل: حجم الحصة السوقية ونموها،

[1]مزهودة، عبد المليك ، مجع سابق ، ص 91.

[2]حياة بن يربح ، **استخدان بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات البترولية – حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR" خلال فترة 2012-2016** ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، 2018/2017 ، ص 22.

معدل استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم، ودرجة رضا العملاء المقاسة من خلال تتبع نسب الشكاوى ومستوى الاستجابة لها.

.3**منظور العمليات الداخلية :**يركز على تحديد وتطوير الأنشطة والعمليات الجوهرية التي تمنح المؤسسة تفوقاً نوعياً وميزات تنافسية مستدامة؛ ويشمل ذلك معايير الكفاءة التشغيلية، ومستويات جودة الإنتاج، والابتكار والتطوير المستمر، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع والخدمات الملحقة بالمنتج أو الخدمة الأساسية.

.4**منظور التعلّم والنمو**: يستهدف هذا الجانب بناء الميزة التنافسية من الداخل عبر التركيز على تنمية وتطوير رأس المال البشري والمعرفي؛ ويتضمن معايير قياس البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، رفع الكفاءات والمهارات الفردية والجماعية، تحسين بيئة العمل التنظيمية، وتطوير نظم معلومات تدعم اتخاذ القرار.

.5**المنظور البيئي والاجتماعي:**يُمثل البعد التكميلي للبطاقة المستدامة، ويختص بقياس مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها المجتمعية والبيئية. ويتكون من معايير تقييمية ترصد: مستويات الانبعاثات والحد من التلوث، كفاءة استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة، ودور المنتج أو الخدمة في ترقية المجتمع وتلبية احتياجاته التنموية.

المطلب الرابع :العلاقة بين إدارة الجودة وأداء مؤسسة الاقتصادية

أولا :توجهات ادارة الجودة وتأثيرها في تحسين الاداء

1.1التوجه الداخلي والتوجه الخارجي :

يُصنَّف هذا التقسيم الثنائي (المنظور الداخلي والخارجي) كأحد أهم المقاربات التحليلية القدرة على تفكيك وتفسير الممارسات الإستراتيجية للمؤسسة. ويتجلى هذا الأثر بوضوح عميق عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ إذ يسلط الضوء على التركيبة المزدوجة والمتكاملة لهذا المنهج. وتتمثل هذه الازدواجية في شمولية الجودة لأبعادها الداخلية التي تركز على دقة المطابقة للمواصفات والمعايير التصميمية، وأبعادها الخارجية التي تتوجه بصفة أساسية نحو رصد، وتلبية، وإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين والمستفيدين..[1]

[1]مزغيش عبد الحليم ، **تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة** ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر قسم علوم تجارية ،كلية العلوم الاقتضادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2012/2011 ، ص ص 96-97

أ)التوجه الخارجي :

وفي هذا السياق، طَرَحَ ريد وآخرون (Reed et al., 1996) منظوراً للتوجه الخارجي باعتباره "ممارسات سلوكية وإستراتيجية تستهدف ترقية عمليات التصميم وتطويرها، وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة، فضلاً عن السعي الدؤوب لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تضمن تعظيم العوائد والمخرجات المالية."

وفي إطار متصل، يرى الباحث داي ((Day, 1994أن هذه المكونات والعناصر لا تخرج في جوهرها عن كونها "محاولة للاستجابة الاستباقية (القبلية) للتغيرات والديناميكيات المتسارعة التي تفرضها البيئة الخارجية للمؤسسة، وفي مقدمتها التحولات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن".

ب)التوجه الداخلي :

وعلى النقيض من ذلك، يرتكز التوجه الداخلي على رؤية قاصرة تقتصر على تلبية الاحتياجات الآنية والحالية للزبائن، معتبرةً إياها أهدافاً ساكنة ومستقرة؛ وبناءً على ذلك، تصيغ المؤسسة معايير ومواصفات جامدة تسعى دوماً للتحقق من مطابقتها. وتعتمد الإدارة في هذا السياق على الرقابة اللصيقة والمشددة على العاملين لترصد الانحرافات والأخطاء، وتحديد المسؤوليات، وفرض الجزاءات والعقوبات وفقاً للمعطيات المتاحة.

ونتيجة لهذه الفلسفة الحمائية، غالباً ما تعاني هذه المنظمات من اضطرابات تنظيمية ومعدلات صراع مرتفعة، وضغوط نفسية، وضَعفٍ حاد في مستوى المشاركة والتمكين، مما يخلق بيئة عمل مشحونة بالتوتر تنعكس سلباً على الروح المعنوية للعمال وتؤدي إلى تدني جودة المخرجات والمنتجات النهائية. وفي محاولتها لتعظيم عوائدها المالية، تركز هذه المؤسسات على آليات السيطرة والتحكم الصارم في التكاليف بهدف خفضها إلى حدها الأدنى، معتمدةً بصفة أساسية على إستراتيجية "قيادة التكلفة" (الريادة في التكلفة) لبناء ميزتها التنافسية.

2.1 التوجه نحو المراقبة والتوجه نحو التعلم :

يقدم هذا التقسيم توضيحا أكثر لإدارة الجودة الشاملة ويفسد عدة جوانب منها كما أشار الى ذلك Sitkin et al 1994 ويعتبر هذا التقسيم في الحقيقة الشكل الموازي للتقسم السابق ،فكلما إزداد الاهتمام بالعمليات الداخلية (توجه داخلي) كلما أحدث معه تعزيزا لسلوكات الفحص (

توجه نحو المراقبة) ،والعكس بالعكس فكلما إهتمت المؤسسة بالزبون والمنافس والعوامل الأخرى الخارجية (توجه خارجي) [1]

،كلما إزداد البحث عن المعلومات وبناء قواعد البيانات وعمليات التجسس التسويقي (توجه نحو التعلم)

أ) **التوجه نحو المراقبة :** يحدث هذا التوجه رؤية مغلقة للنظام ويركز على الجانب الداخلي للعمليات ،أي بعبارة أوضح ان التوجه نحو المراقبة يلتحم بمفهوم الكفاءة الداخلية إلى حد بعيد كما يرتبط أيضا بالأهداف المتعلقة بها المتمثلة في تخفيض التكاليف وتقليل نسبة الإنحرافات.

ب) التوجه نحو التعلم :

وعلى النقيض من فلسفة الرقابة التقليدية، يرتكز التوجه نحو التعلّم على رؤية منفتحة للمنظمة باعتبارها نظاماً ديناميكياً يسعى إلى جعل البُنى والأنظمة الداخلية للمؤسسة أكثر نفاذية ومرونة؛ وهو ما يتيح تفعيل آليات "التعلم ذو الحلقة المزدوجة" (التعلم الثانوي). ويتحقق ذلك من خلال تشجيع القنوات والروابط غير الرسمية داخل بيئة العمل، وتحفيز تبادل المعارف والخبرات عبرها.

ويُعد التوجه نحو التعلم نتاجاً حتمياً وانعكاساً مباشراً للتوجه الخارجي للمؤسسة؛ حيث يرتكز هذا الأخير على الرصد المستمر والاستكشاف المبكر لاحتياجات الزبائن المتنوعة، سواء كانت صريحة أو ضمنية. كما يمتد ليشمل تتبع تمادُد المنافسين وتحركاتهم الإستراتيجية في السوق، فضلاً عن مواكبة التحولات الكلية الأخرى التي تفرض تفعيل آليات اليقظة التكنولوجية والمعلوماتية المستدامة.

. 3.1 التوجه نحو السوق :

يُعرّف التوجه نحو السوق باعتباره فلسفة وثقافة تنظيمية راسخة، تستهدف توليد وبناء قيمة مضافة ومستدامة للعملاء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الالتزام التام والمشترك لكافة الفاعلين والمستخدمين داخل المنظمة. ولتحقيق هذا المستهدف الاستراتيجي، تسعى منظمات الأعمال إلى غرس وتجذير منظومة من القيم والمعتقدات السلوكية التي تضع المستهلك في صدارة أولويات أي نشاط تشغيلي أو تسويقي، بما يضمن للمؤسسة في نهاية المطاف اكتساب وتعزيز ميزتها التنافسية المنشودة.". [2]

---

[1] مزغيش عبد الحليم ، مرجع سابق ، ص ص 98-99.

[2] - Narver, J., & Slater, S., "**The effect of a Market Orientation on business profitability**", Journal of Marketing ,Vol 54,USA, 1990 ,pp 20-36

اهم مبادئ هذا التوجه :

- التركيز على الزبون .
- التركيز على المنافسة
- التنسيق بين الوظائف .

ثانيا : متطلبات الاداء الجيد من خلال ادارة الجودة

تقتضي الفلسفة الإدارية لإدارة الجودة الشاملة توفير حزمة من الركائز والمتطلبات الأساسية والمحورية داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة، كشرط حتمي لتمكينها من قيادة دفة التغيير وتحقيق مستويات عالية من الأداء الفعال والمتميز. وتتمثل أبرز هذه المتطلبات والمحددات الجوهرية فيما يلي:

1.2 التزام (دعم) الإدارة العليا :

يُعد التزام ودعم الإدارة العليا من أهم العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ إذ إن تبني هذا المنهج يمثل قراراً استراتيجياً ومصيرياً تنفرد باتخاذه القيادة العليا في المؤسسة، بهدف نشر وتطوير الرؤية والرسالة المؤسسية وتضمينهما في الخطط التخطيطية الشاملة.

ويتجسد هذا الدعم والالتزام الفعلي عبر عدة مسارات جوهرية، أبرزها: الإعلان الرسمي والصريح عن تبني منظومة الجودة الشاملة أمام كافة المستويات الإدارية، والالتزام الصارم بمتابعة الخطط والبرامج التنفيذية على جميع الأصعدة، فضلاً عن تخصيص وتوفير كافة الموارد والإمكانات اللازمة لإنجاح التجربة (سواء كانت موارد مالية، تقنية، أو بشرية). فالإدارة العليا هي بمثابة القاطرة المحركة التي تقود بقية الوحدات (العربات) لإحداث التغيير التنظيمي المنشود داخل المؤسسة.

2.2 التركيز على الزبون (المستهلك)

يُشكّل السعي نحو تحقيق مستويات متقدمة من رضا العملاء (سواء كانوا داخليين كالموظفين، أو خارجيين كالمستهلكين والشركاء) أحد أبرز المحاور الإستراتيجية والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. فالعميل يُمثّل النواة والركيزة الجوهرية التي تتمحور حولها كافة جهود المؤسسة؛ ولأجل ذلك، بات لزاماً عليها اتخاذ كافة التدابير الكفيلة بتقييم وقياس مستوى هذا الرضا بشكل دقيق.

ويتحقق هذا المسعى من خلال بناء وتفعيل نظام معلومات متكامل داخل المؤسسة، يعمل كأداة استشعارية تُمكّن الإدارة من رصد درجة رضا العملاء بانتظام، وتحليل وضعية المنافسين وتحركاتهم في السوق، بالإضافة إلى تتبع السلع والخدمات الجديدة، واستشراف التوقعات والتحولات المستمرة في حاجات وأذواق المستهلكين..[1]

3.2ياس الأداء والمؤشرات:

توفير نظام دقيق لقياس الأداء (KPIs)لتقييم مدى تحقيق الأهداف ومتابعة النتائج.

4.2التحسين المستمر (كايزن):

تبني فلسفة التطوير الدائم للعمليات والمنتجات والخدمات لتقليل الأخطاء والهدر.

5.2إدارة العمليات وسلسلة التوريد:

إشراك كافة الأقسام (تصميم، هندسة، تسويق) في ضمان الجودة وتسهيل العمليات.

6.2التوافق مع المعايير الدولية:

اعتماد معايير مثل ISO 9001 أو 6 سيجما لضمان جودة مستدامة.[2]

ثالثا : تاثير ادارة الجودة على بعض مؤشرات الأداء

تؤثر فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر وجوهري على حزمة من مؤشرات الأداء الرئيسية داخل المؤسسة؛ حيث يساهم إدماج مبادئها وضوابطها ضمن الرؤية الاستراتيجية العامة للمنظمة في تحقيق عوائد ومخرجات ملموسة، تظهر آثارها جليّة على المستويين الكمّي والنوعي وتصل فاعلية هذا النهج الإداري إلى ذروتها التنظيمية عندما يتكامل ويتناغم مع سياسة موارد بشرية استباقية وموجهة بالأساس نحو التميز المؤسسي، حيث يعمل هذا التكامل على تحويل الجودة من مجرد إجراءات فنية ونمطية إلى ثقافة تنظيمية حية يتبناها العنصر البشري ويدفع بها نحو ريادة الأداء.[3]

---

[1] ختيم محمد العيد ، **إدارة الجودة الساملة واستراتيجية المؤسسة – دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،قسم علوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف – المسيلة - ، 2010/2009 ، ص60.

[2] Plateforme pédagogique de l'Université Sétif2 2026/03/12 اطلاع h :22 ;39

[3] HARB Mohamed Redha, OULD MOHAND Amar,” **L’impact du Management de la qualité sur la performance de la ressource humaine ,** Mémoire de fin de cycle En vue de l’obtention du Master en économie et gestion d’entreprise Spécialité : Économie et Gestion d’Entreprise, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou,2024/2025 ,p58.

1. إدارة الجودة وحصة السوق والربحية

تعد الجودة عاملاً أساسيًا في التنافسية، ويترجم ذلك مباشرة إلى زيادة حصة الشركة في السوق، من خلال تحسين العمليات وتقليل العيوب، تصبح الشركة أكثر كفاءة وجاذبيةوتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهما عبر:

- ✓ تدريب الموظفين على الجودة،
- ✓ تعزيز الممارسات الجيدة،
- ✓ مما يساعد على غرس ثقافة التميز التي تدعم الربحية.
- ✓ فالعمالة المؤهلة والمتحمسة والمشاركة تعد محركًا للنمو المستدام.

2. **إدارة الجودة والإنتاجية**

تحسين جودة العمليات يؤدي إلى تقليل الهدر والأخطاء والتأخيرات، مما ينعكس في زيادة الإنتاجية،على سبيل المثال، في اليابان، تعتبر الجودة مؤشرًا على كفاءة المسؤولين والموظفين،عن طريق إشراك الموظفين في مبادرات التحسين المستمر والاعتراف بمساهماتهم، تعزز الموارد البشرية بيئة من المسؤولية تجعل كل موظف يشعر بأنه مسؤول عن النتائج.ويترجم ذلك إلى مشاركة أكبر وكفاءة تشغيلية أفضل.

3. **إدارة الجودة ورضا الموظفين**

تعزز المؤسسة التي تدمج الجودة في جميع عملياتها أيضًا رفاهية الموظفين يؤدي ذلك إلى:

- ✓ تحسين ظروف العمل،
- ✓ توضيح الأهداف،
- ✓ تنظيم أفضل للمهام،
- ✓ مما يقلل من التوتر المهني ويزيد الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تُشكّل الدراسات السابقة ركيزة معرفية ومنهجية بالغة الأهمية في مسار البحث العلمي؛ إذ تُتيح للباحث فرصة استثمار الأطروحات النظرية والمقاربات المنهجية التي تناولتها الأدبيات الأكاديمية، مما يساهم في إثراء مذكرته وتحليل موضوعه من زوايا ورؤى متعددة. فمن خلال المراجعة النقدية لهذه الأدبيات، يستطيع الباحث بلورة أبعاد مشكلته البحثية، واستيعاب المفاهيم والمحاور الأساسية الكفيلة بصياغة دراسته وفق أسس علمية دقيقة.

وفي هذا السياق، سيتناول هذا الجزء استعراضاً منظماً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الراهنة، والمتمثلة في "إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية". ولتحقيق ذلك، سيتم تصنيف هذه الأدبيات تتابعاً؛ بدءاً بالدراسات المحلية والعربية، تليها الدراسات الأجنبية ذات الصلة، وصولاً في النهاية إلى تحديد الفجوة البحثية وتوضيح أوجه الاختلاف والتميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة..

المطلب الأول : الدراسات العربية

الدراسة الأولى : حسين حسن القحطاني ،د فيصل لحمد شعيبي بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء : " دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة العليم بمحافظة جدة " المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية 6 اكتوبر 2022 م جامعة املك عبد العزيز كلسة الاقتصاد والإدارة –قسم الإدارة العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا في إدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى قياس أثر أبعادها المتكاملة المتمثلة في: (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات) في تحسين كفاءة الأداء بشقيه الفردي والمؤسسي وضمان جودة مخرجات التعليم.
ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.
وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز وتطوير كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على تجويد مخرجات المنظومة التعليمية بإدارة التعليم بمحافظة جدة.

الدراسة الثانية : إسراء سالم أحمد الجلامدة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات (الأردن) مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ،العدد 4 (3) مارس 2023 .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي والتنظيمي. ولتحقيق هذا الغرض، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الكمي، مستخدمةً الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وُجِّهت لعينة من الموظفين بقطاع البلديات.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر الجودة الشاملة (لا سيما بعدي التخطيط والرقابة) وبين تحسن وتطوير أداء الموظفين وتعزيز كفاءتهم التشغيلية

الدراسة الثالثة :ناصر بن حسين التويصر ، بعنوان اثر تطبيق ادارة الودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي فيالملكة العربية السعودية (دراسة ميادنية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض) ،المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ،المجلد الرابع سبتمبر 2023 م .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: (التحسين المستمر، التوجه الإستراتيجي، والتدريب والتطوير) في ترقية وتحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس، العمر، وعدد سنوات الخبرة.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

الدراسة الأول : (Mahmoud Abbas Ahmad,)بعنوان "تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الخدمات النيجري" 2022 .

هدفت الدراسة الى محاولة فحص تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي التنظيمي لقطاع الخدمات النيجيري تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،تم استخدام استبيان لجمع البايانات من المنظمة المختارة في قطاع الخدمات ،توصلت الدراسة الى أن أثار عدم المشاركة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل جميع مستويات الإدارة ،والتحديات التي تعطل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

الدراسة الثانية : (Kagiri & Njung) **بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا."2020**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والإدارة لشركة F Horticulture Limite"واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية التي تم تحليلها باستخدام تقنيات التحليل الكمي والنوعي، حيث بلغت العينة (28)مفردة. وتوصلت الدراسة أن هناك ارتباطات إيجابية وذات دلالة بين أداء المشاريع المتميزة في كينيا وجميع المتغيرات المستقلة (تخطيط إدارة الجودة، تركيز العميل، الصفات القيادية، نهج إدارة الجودة).

المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

مقارنة بين الدرسة الحالية والدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المجال المكاني	ركزت أغلبها على قطاعات خدمية (تعليم، بلديات، جمعيات خيرية) أو بيئات أجنبية (كينيا، نيجيريا)	تركز على مؤسسة اقتصادية جزائرية)قطاع

المتغيرات	ركزت بعضها على الأداء الفردي فقط أو كفاءة المخرجات.	تربط بين أبعاد الجودة الشاملة والأداء المؤسسي المتكامل)المالي، العملياتي، والنمو).
الأدوات الإحصائية	استخدام برامج متنوعة أو تحليل وصفي بسيط.	الاعتماد المكثف على برنامج SPSSلتحليل استبيانات مبنية على مقياس "ليكرت" الخماسي.
الهدف الرئيسي	إثبات وجود علاقة ارتباطية عامة.	قياس أثر الرقمنة والمعايير الدولية (ISO)في تحسين جودة المعلومات المالية والإدارية.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تناولنا إدارة الجودة وأداء المؤسسة الاقتصادية ، تم التطرق لأهم مفاهيم إدارة الجودة أهدافها ومبادئها ، بالإضافة لإبراز مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه ، كما تم

التطرق لعلاقة بين إدارة الجودة وأداء المؤسسة الاقتصادية ، فان تطبيق نظام ادارة الجودة ساهما بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وتعزيز قدرتها التنافسية .

الفصل الثاني
دراسة حالة
مؤسسة نفطال بولاية غارداية

تمهيد :

بعد الفراغ من التأصيل النظري والمفاهيمي لمختلف المحاور ذات الصلة بموضوع دراستنا، والمتمثل في "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة نفطال بولاية غارداية"، يأتي هذا الفصل التطبيقي ليمثل مرحلة إسقاط المقاربات النظرية على البيئة الميدانية الفوقية للمؤسسة محل الدراسة.

وحيث إن إرساء معالم هذه الدراسة الميدانية يستلزم بالضرورة تبني ورسم معالم منهجية واضحة تضبط الخطوات الإجرائية، وتحدد قنوات جمع البيانات ومعالجتها؛ فقد خصصنا هذا الفصل لاستعراض الإطار التطبيقي وتحليل نتائجه ومخرجاته. ولتحقيق مسعى الدراسة بشكل منظم ودقيق، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسين على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة

المبحث الثاني الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الاول:تقديم عام للمؤسسة:

يحتل قطاع المحروقات مكانة إستراتجية ورئسية في الاقتصاد الجزائري ،كما أنه يمتل قاعدة أساسية في تموين السوق الوطنية والدولية من الموارد البترولية الاولية والغاز ومن أجل ضمان حسن تسيير الموارد البترولية عهدت الدولة هذه المهمة إلي مؤسسة سوناطراك.

المطلب الاول: تعريف ونشأة مؤسسة نافطال تاريخيا.

تعتبر نافطال شركة عمومية جزائرية تابعة لمؤسسة سوناطراك 100/100 ينحصر مجال نشاطها في تسويق الموارد البترولية في القطر الوطني،تاسست بمقتضى :

-المرسوم رقم100/80 المؤرخ في 1980/04/06 بإسم ERDP المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية، ودخلت حييز التنفيذ في1982/01/01 وفي سنة 1987تم تقسيم المؤسسة ERDP .

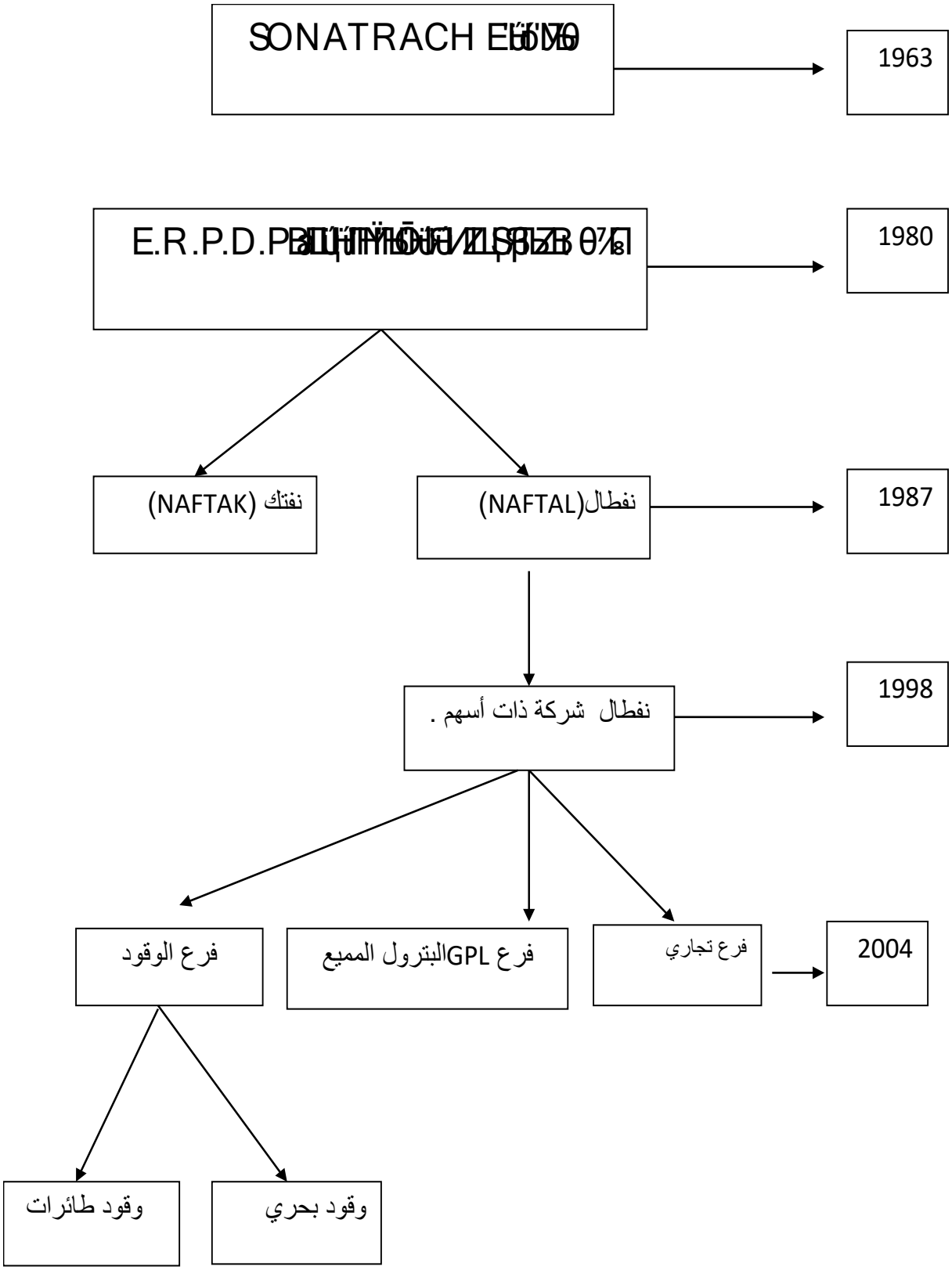
-المرسوم 101/80 تغير بموجب مرسوم 189/87 المؤرخفي 1987/08/25 EPRD وحدتين:

1-نافتاك:وهي مكتفة بتكرير البترول.

2-نافطال: وهي مكلفة في إطار المخطط الوطني لتطوير الاقتصادي الاجتماعي وبتسويق وبتوزيع الموارد البترولية.

ويرجع أصل كلمة نافطال إلي NAFT مصطلح عالمى يعني النفط او البترول وAL الحرفين الاولين من كلمة الجزائر ،وهنا يتضح لنا أن كلمة نافطال تعني نفط الجزائر، وفي سنة 1998/04/18 أصبحت نافطال مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر ب15.6500.000 دج، وكل أسهمها ملك لشركة سوناطراك 100/100.

الشكل رقم 01: نشأة مؤسسة نافطال تاريخيا.



1 - تعريف الشركة:

نافطال مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 160.000.000.000.00 دج تأسست سنة 1982 تابعة لشركة سونطراك 100% و يرتبط نشاطها بالتسويق و مهمتها الرئيسية هي توزيع وتسويق المواد البترولية و مشتقاتها في السوق المحلية و هي مختصة هي المجالات التالية:

- تركيب و بيع مخزنات غاز السيارات SIRGHAZ
- صياغة الزفت FORMALISATION BITUMES
- توزيع و تسويق المواد البترولية الوقود, غاز المميع, الزفت, العجلات المطاطية, الزيوت, و مواد خاصة
- نقل المواد البترولية
- تخزين و توزيع مادة الكيروزين

و لضمان وفرة المواد في جميع أنحاء الوطن تضع نافطال عدة وسائل لنقل هذه الأخيرة

- النقل البحري و أنابيب لتوريد المستودعات من المصدر الرئيسي
- السكة الحديدية و الأنابيب لنقل المواد البترولية من المستودع
- انقل البري لتوزيه على العملاء و تزويد الخزانات

تورد نافطال ما يقارب 13,3 مليون طن من المنتجات البترولية سنويا و هو رقم من المقرر أ يرتفع مع تزاد الطلب المستمر .

2- مهام و أهداف مؤسسة نافطال

أولا: مهام شركة نافطال: تتمثل المهمة الأساسية لشركة نافطال في إطار المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي و الاجتماعي في تسويف المواد البترولية بما فيها تلك الموجهة للطيران و البحرية و غاز البترول المميع و الوقود و المعطرات
و البرافيت، و الزفت و العجلات المطاطية و هذا عن طريق فروعها الثلاث المتخصصة:
* الفرع التجاري
* فرع الغاز المميع
* فرع المحروقات
و من جملة مهام شركة نافطال مايلي:

* تسويق و توزيع المواد البترولية.
* تخزين و نقل كل المواد البترولية المسوقة في المناطق الوطنية.
* إجراء دراسات السوق المتعلقة باستهلاك و استعمال المنتجات البترولية.
* إعطاء أفضل صورة عن جودة المنتوج.
* تجديد و تطوير المراجعة و إقامة أنظمة معلومات متكاملة.
* السهر على تطبيق و احترام المقاييس المتعلقة بالأمن الصناعي و وقاية و حماية البيئة بإنشاء علاقات مع المنظمات المتخصصة في ذلك.

ثانيا:أهداف شركة نافطال:

إن مديرية الموارد البشرية لشركة نافطال لها دور رئيسي في رفع مستوى أداء الأفراد داخل الشركة و تدفعهم لزيادة نتائج بأقصى طاقاتهم، و ذلك بتحفيزهم و توفير الظروف المناسبة و المريحة أثناء أدائهم مهامهم و بالتالي فهي لها إسهام
ملموس و كبير في رفع الإنتاجية و هذا كله من أجل الوصول إلى جملة من الأهداف تصبو الشركة إلى تحقيقها و تتمثل فيما يلي:

- التوسع في نشاطها على المستوى الوطني.
- المحافظة على مكانتها الرائدة بتوفير أحسن خدمة لزبائنها.
- توفير المنتوجات البترولية و مشتقاتها من حيث الكم و النوع على مستوى جميع نقاط القطر الوطني.
- تحسن المردودية و الخدمات داخل و خارج المؤسسة.
- البحث عن التحالفات الإستراتيجية مع الشركات الأجنبية ذات الشهرة العالمية.

المطلب الثاني : تقديم وحدة نافطال بغارداية

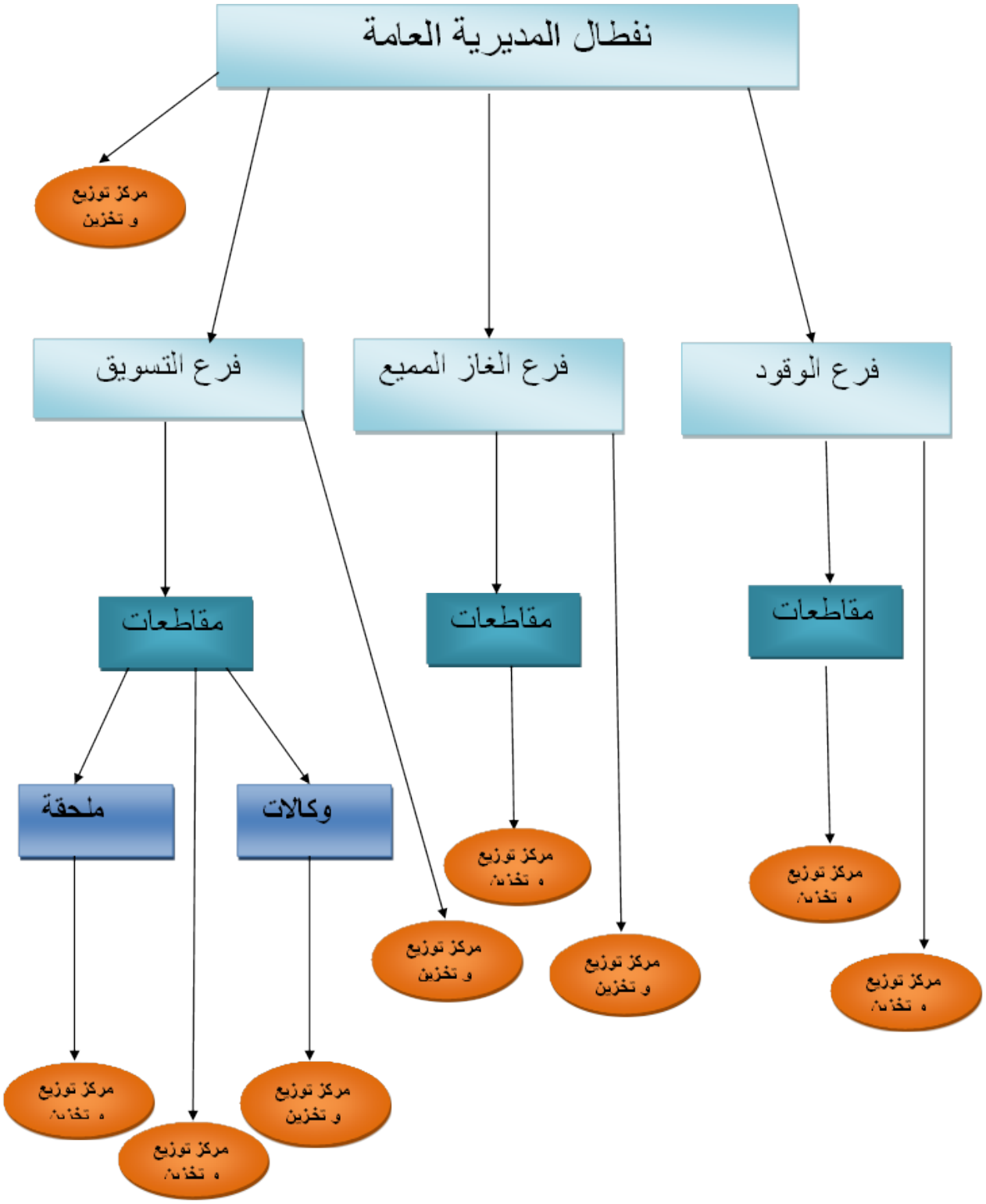
1- لمحة تاريخية حول مركز الزفت بغارداية:

تم إنشاء وحدات نافطال عبر التراب الوطني في إطار سياسة اللاتمركز لكل النشاطات التي تقوم بها، تتفرع نافطال غارداية إلى 3 فروع أحدها يهتم بالغاز و الثاني يهتم بتسويق الزيوت و الوقود إلى المحطات أما الثالث ذو طابع إنتاجي يختص بتكرير الزفت و بموجب المرسوم 98/339 تم قرار تنصيب هذه الوحدة بتاريخ 03 نوفمبر 1998 بالمنطقة الصناعية بنورة على بعد 10 كلم من مقر ولاية غرداية و على بعد 125م من الطريق الوطني رقم 1 ، حيث تبلغ المساحة الإجمالية لهذه الوحدة 21450 م^2 منها مساحة مبنية خاصة بالإدارة و مساحة أخرى خاصة بالورشات. و نظرا للطابع الإنتاجي الذي يتميز به الفرع الثالث فهو اذا مجال دراستنا. يضم 62 عاملا من اطارات و عمال تحكم و كذا عمال تنفيذ كما توزع هذه الوحدة المنتوج للمناطق التالية: توقورت، تمنراست، عين الصفراء ... إلخ

كما أن لمؤسسة محامي يتكفل بكل الإجراءات القانونية، موقعه بالجزائر العاصمة إلا أنه تابع لوحدة غرداية، فإذا كانت المؤسسة بحاجة له فهو يسعى إلى تلبية مطالبها، تعتبر وحدة الزفت المركز الوحيد الذي يستورد و ينتج ويصدر، فبدلك فهو يلعب دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نافطال:

الشكل رقم 02:الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: معلومات من المؤسسة

1- الولايات التابعة لمقاطعة نافطال

كل مقاطعة تجارية لها دور نشط فالمؤسسة في ناحية معينة و تغطي مقاطعة نافطال احتياجات 13 ولاية بالنسبة 66,86% من المساحة الوطنية :

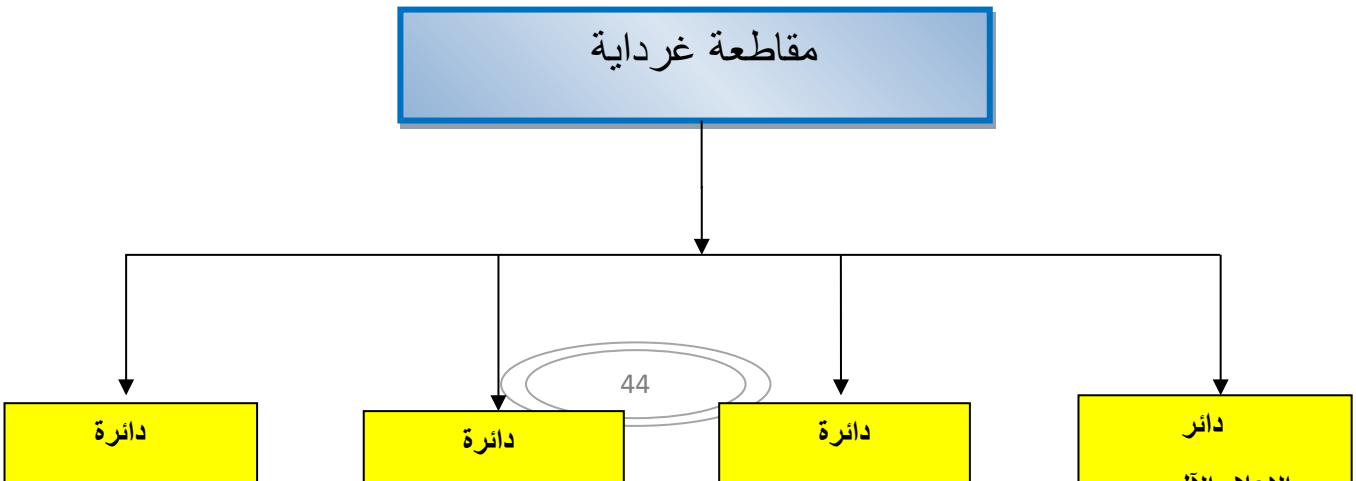
- ولاية غرداية
- ولاية المنيعة
- ولاية ادرار
- ولاية ورقلة
- ولاية الاغواط
- ولاية برج باجي مختار
- ولاية تقرت
- ولاية تيميمون
- ولاية إليزي
- ولاية جانت
- ولاية تمنراست
- ولاية إن صالح
- ولاية إن قزام
- ولاية تيميمون

- المقاطعة التجارية نافطال غرداية:

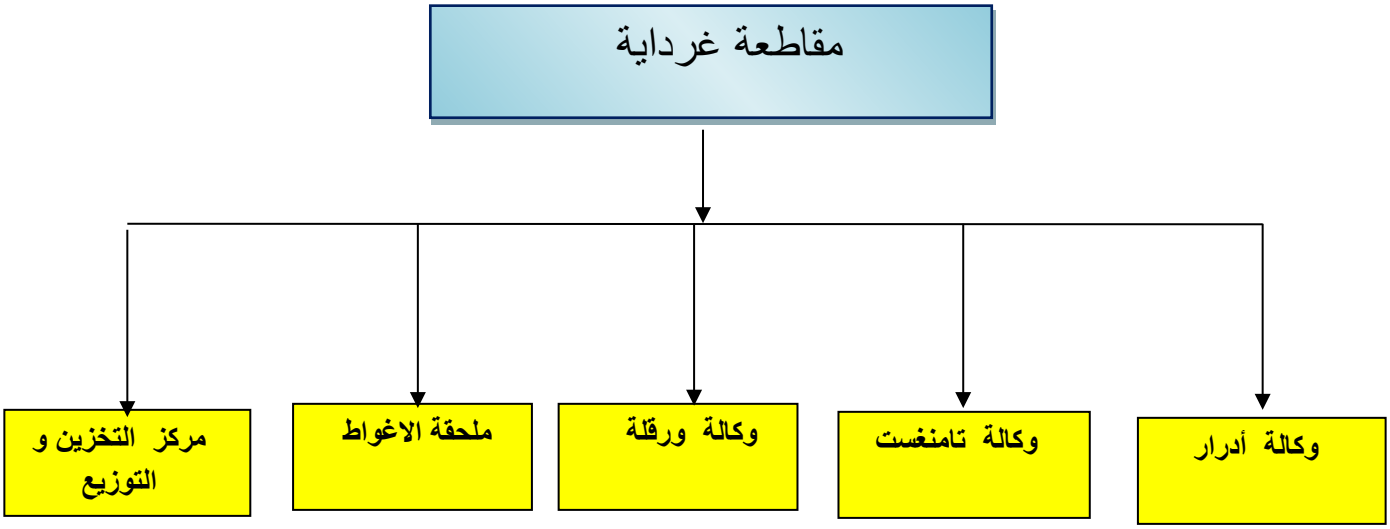
المقاطعة التجارية نافطال غرداية المؤسسة المعنية بالدراسة لها دور أساسي في دينامكية دائمة للغاية المؤسسة.

- الهيكل الاداري لمقاطعة غرداية

الشكل رقم 03: الهيكل الاداري لمقر مقاطعة نافطال غرداية



الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمقاطعة:



2- دور المقاطعة

- صيانة محطات الخدمات
- تزويد مراكز توزيع الوقود
- تزويد مرا كز LP الزيوت و المطاط و مواد الصيانة
- تحويل السيارات إلى سير غاز من خلال مراكز موزغة (غرداية – ورقلة – الاغواط)
- جمع الزيوت المحروقة من جميع المحطات (GD- GL- PVA- SLG)

❖ LP: زيوت و مطاط

- GD: تسيير مباشر
- GL: تسيير حر
- PVA: نقطة بيع معتمدة
- SLG: محطة غسل وتشحيم السيارات

ا

المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بصفة جوهرية حول تقصي ورصد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مع اتخاذ "مؤسسة نفطال بولاية غارداية" كدراسة حالة، وذلك من وجهة نظر موظفي الإدارة والعاملين بها.

وجسراً للفجوة بين الأدبيات النظرية والواقع التطبيقي، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة رئيسة للدراسة، وتوزيعها على عينة ممثلة من موظفي المؤسسة؛ بهدف استطلاع آرائهم وتحليل توجهاتهم وضمان إسقاطها بشكل موضوعي على المقاربات النظرية المعتمدة. وضماناً لإجراء هذه العملية وفق أُسس علمية ومنهجية صارمة، يسلط هذا المبحث الضوء على كافة الأدوات والخطوات الإجرائية المتبعة في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالبحث..

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

يَسرد هذا المحور كافة الأدوات والخطوات الإجرائية المتبعة في عملية جمع البيانات الأولية المتعلقة بالبحث؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي ملاءم لتحليل المعطيات، واختبار صحة الفرضيات المصاغة. وتجسيداً لذلك، استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لاستقصاء آراء عينة الدراسة وتجميع البيانات الميدانية، تمهيداً لمعالجتها

وتفسيرها علمياً، وصولاً إلى استخلاص جملة من التوصيات والاستنتاجات الكفيلة بتحسين الواقع التشغيلي وتطوير الأداء المؤسسي..

أولا: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

1- مجتمع الدراسة:

نظراً لكون الظاهرة المدروسة تتعلق بتقصي **"أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة نفطال بولاية غارداية"**، تطلب الأمر في البداية تحديد المجتمع الكلي للبحث، والذي يتشكل بصفة أساسية من جميع موظفي وإطارات مؤسسة "نفطال" بالمديرية التجارية لولاية غارداية.

عينة الدراسة:

بما أنه تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، فقد ارتأينا اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على الأسلوب القصدي (العينة العمدية .(ويعود المبرر المنهجي لهذا الاختيار إلى طبيعة المحاور والأسئلة المتضمنة في الاستمارة، والتي تستلزم استقصاء آراء فئة من الموظفين والإطارات ذوي الخبرة والدراية الكافية بآليات تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة، ومدى انعكاسه على مستويات الأداء الإداري والتشغيلي.

وقد قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة وفقاً للبيانات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	45
عدد الاستبيانات المسترجعة	40
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالح)	08
عدد الاستبيانات الصالحة	32

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي(Likert Scale) ، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية :(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت(Likert Scale)

ولإعداد دليل الاتجاه (محك التفسير) الخاص بتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاور الاستبيان، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والإحصاءات الوصفية،

أبرزها: المدى، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.وقصد تحديد المدى الزمني للفئات الخاصة بمقياس "ليكارت الخماسي" (5- scale \Likert \point) المستخدم في أداة الدراسة، وللحصول على طول الفئة (الوزن النسبي للمجال) الذي يسمح بالتنقل بين درجات الموافقة وتحديد اتجاه الاستجابات بدقة، قمنا بقسمة المدى على عدد درجات المقياس (بدائل الإجابة) على النحو التالي:طول

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد بدائل المقياس}} = \frac{4}{5} = 0.80$$

وبإضافة هذه القيمة (0.80) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة، يتشكل لدينا الحد الأعلى لكل مجال (مثال: 1 + 0.80 = 1.80)، وهو ما يعطينا المجال الأول [1.00 - 1.80] الذي يشير إلى درجة موافقة (منخفضة جداً/غير موافق بشدة). وتفيد هذه العملية المنهجية في توحيد معيار الحكم على اتجاهات أفراد العينة حيال كل عبارة وكل محور؛ حيث تم تصنيف المجالات الإحصائية الخمسة كما يوضحها الجدول التالي::

جدول رقم (3-2): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	الأوزان	الاتجاه(التقييم)
من 01 **إلى** 1.80 **درجة**	1	غير موافق بشدة
من 1.81 **إلى** 2.60 **درجة**	2	غير موافق
من 2.61 **إلى** 3.40 **درجة**	3	محايد
من 3.41 **إلى** 4.20 **درجة**	4	موافق
من 4.21 **إلى** 5 **درجة**	5	موافق بشدة

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع :د. ضو نصر ، **محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء** ، وعلاوة على تحديد الاتجاهات العامة لأفراد العينة حيال مدى موافقتهم على عبارات المحاور، اعتمدت الدراسة الحالية على معيار الترتيب التفاضلي للعبارات وفقاً لمستوى أهميتها النسبية داخل كل محور، مستندةً في ذلك إلى الممارسات المنهجية المعتمدة في الأدبيات الأكاديمية ذات الصلة وتقوم هذه الآلية الإحصائية على المفاضلة التتابعية وفق القواعد التالية:

المرحلة الأولى (المعيار الأساس): يتم ترتيب العبارات تنازلياً بناءً على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي، باعتباره المقياس المعبر عن الوزن النسبي والأهمية الإستراتيجية للعبارة.

المرحلة الثانية (المعيار المرجح): في حال تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر، يتم الاحتكام إلى أقل قيمة للانحراف المعياري؛ حيث يُشير الانحراف الأقل إلى درجة تجانس أكبر وتقارب في آراء مستجوبي العينة، مما يمنح العبارة أفضلية في الترتيب الصاعد للأهمية. وتأسيساً على هذه المحددات المنهجية، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة لتفسير البيانات ميدانياً، وترتيب أولويات المحاور والعبارات وفقاً لمستويات الأهمية الموضحة أدناه::

مرتفع	متوسط	منخفض

3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة= $\frac{\text{الحد الأعلى}-\text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$\frac{(1-5)}{3} = \frac{4}{3}$ =1,33 حيث أن عدد المستويات =3

وتأسيساً على ما سبق، جرى اعتماد محك ثلاثي مستخلص لتفسير مستويات المتوسطات الحسابية للفقرات والمحاور، وتحديد درجة موافقة أفراد العينة وفقاً للحدود الإحصائية التالية:

- **المستوى المرتفع :**إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين [5.00 - 3.68]، وهو ما يشير إلى موافقة عالية وتوجه إيجابي قوي لدى أفراد العينة نحو العبارة.
- **المستوى المتوسط :**إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين [3.67 - 2.34]، ويعكس درجة موافقة معتدلة أو حياداً نسبياً.
- **المستوى المنخفض :**إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين [2.33 - 1.00]، مما يدل على درجة موافقة ضعيفة وتوجه سلبي حيال مضمون العبارة.

ثانياً: مصادر البيانات وأدوات جمعها

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية والإحاطة بكافة جوانبها، تم الاعتماد على مسارين متكاملين لاستقاء البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع البحث، وتمثلا في المصادر التالية:

.1المصادر الثانوية (البيانات المكتبية:(

شملت الأدبيات النظرية والوثائقية المعتمدة في بناء الإطار الفلسفي للبحث، وتمثلت في مراجعة وتقصي مجموعة من المقالات العلمية المحكمة، الرسائل والأطروحات الجامعية، والتقارير الرسمية، بالإضافة إلى المسح المنهجي للدراسات السابقة التي ناقشت متغيرات إدارة الجودة والأداء المؤسسي.

.2المصادر الأولية (البيانات الميدانية:(

تمثلت في البيانات الميدانية الإمبيريقية التي تم جمعها مباشرة من بيئة الدراسة (مؤسسة نفطال)، وذلك بالاعتماد على **استمارة الاستبيان** كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الموظفين، تمهيداً لتبويبها ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)**.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

وقصد تسهيل عملية معالجة البيانات الميدانية وتبسيط مناقشة النتائج وتفسيرها، جرى الاستعانة بأداة تفريغ البيانات المتمثلة في برنامج الجداول الإلكترونية(Microsoft Excel) ، جنباً إلى جنب مع برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .(SPSS V21) وقد تم الاعتماد على هذين البرنامجين كأداتين برمجيتين رئيستين لمعالجة المعطيات، واختبار صحة الفرضيات، واستخراج المخرجات الكمية للدراسة.

كما تم توظيف حزمة من الأساليب والاختبارات الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) التي تتوافق تماماً مع طبيعة متغيرات البحث، وخصائص القياس لأداة الاستبيان، وبما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وقابلة للتعميم.

أولا: استمارة ونموذج الدراسة

1- **تصميم الاستبيان:**

تُمثّل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسة والركيزة الميدانية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات والمعلومات الأولية، واستقصاء آراء ووجهات نظر الموظفين حول الإشكالية المبحوثة. وضماناً لدقة الأداة ومنهجية بنائها من حيث البساطة والوضوح والمضمون العلمي، فقد مرّ تصميمها عبر **ثلاث مراحل أساسية**:

- **المرحلة الأولى (التصميم المبدئي :**(تمثلت في صياغة أسئلة الاستمارة استناداً إلى الطروحات النظرية للبحث، وبما يتوافق مع الإشكالية والفرضيات المصاغة. وقد روعي في هذه المرحلة جملة من المعايير، أبرزها:
  - استخدام لغة علمية سليمة، واضحة ومفهومة.
  - صياغة فقرات بسيطة ومباشرة غير قابلة للتأويل أو اللبس.
  - ترتيب الأسئلة وتسلسلها منطقياً بما يخدم الأهداف المسطرة للدراسة الميدانية.
- **المرحلة الثانية (الصدق الظاهري والتحكيم :**(عُرضت الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين والخبراء للتأكد من مدى ملائمة الفقرات للمحاور وقدرتها على قياس الفرضيات.
- **المرحلة الثالثة (الصياغة النهائية والتوزيع :**(إخراج الاستبيان في شكله النهائي بعد إجراء التعديلات المقترحة، تمهيداً لتوزيعه على عينة الدراسة.

هيكل استمارة الاستبيان:

بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيراتها الأساسية، تشكّلت أداة الدراسة في صورتها النهائية من **قسمين رئيسين** على النحو التالي:

أولاً: القسم الأول (البيانات الديموغرافية والشخصية

يستهدف رصد السمات الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والخبرة المهنية.

ثانياً: القسم الثاني (محاور الدراسة ومتغيراتها:

يشتمل هذا القسم على **(25)فقرة** صيغت وفق مقياس ليكارت الخماسي، وتتوزع بنيوياً على محورين رئيسين يمثلان متغيرات البحث، وهما:

- **المحور الأول (المتغير المستقل :**(يُعنى بتقييم واقع تطبيق **إدارة الجودة الشاملة** بمؤسسة نفطال.

- **المحور الثاني (المتغير التابع :**(ويقيس مستوى **أداء المؤسسة الاقتصادية** محل الدراسة.

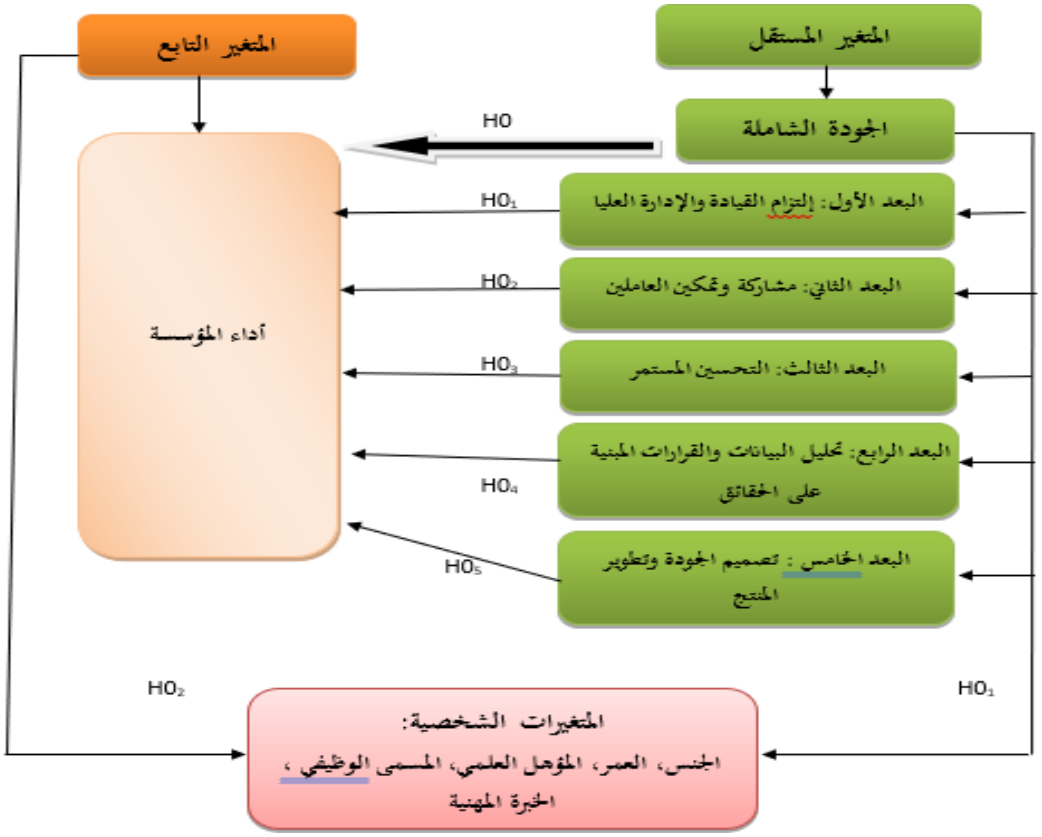
المحور الأول: الجودة الشاملة ويتكون من (21) فقرة. وتنقسم إلى خمسة أبعاد هما:

- ✓ البعد الأول: إلتزام القيادة والإدارة العليا ، ويتكون من(04) فقرات.
- ✓ البعد الثاني: مشاركة وتمكين العاملين ، ويتكون من (04) فقرات.
- ✓ البعد الثالث: التحسين المستمر ، ويتكون من (05) فقرات.
- ✓ البعد الرابع: تحليل البيانات والقرارات المبنية على الحقائق ، ويتكون من (04) فقرات.
- ✓ البعد الخامس : تصميم الجودة وتطوير المنتج ، ويتكون من (04) فقرات

المحور الثاني: أداء المؤسسة ويتكون من (04) فقرات،

نموذج الدراسة: من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما الجودة الشاملة كمتغير مستقل، أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر كمتغير تابع، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة:

الشكل رقم 05: نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

بناءً على الأنموذج المقترح للدراسة والمتغيرات المتضمنة فيه، تم صياغة مجموعة من الفرضيات البحثية وتصنيفها منهجياً إلى ثلاثة محاور رئيسة، يستهدف كل منها قياس طبيعة العلاقة الإحصائية بين متغيرات البحث (إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية)، وذلك على النحو التالي:

أولاً: فرضيات الارتباط (علاقة الارتباط): وتستهدف اختبار مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة ومنفردة، وبين المتغير التابع (الأداء المؤسسي.(

ثانياً: فرضيات التأثير (نموذج الانحدار): وتُعنى بقياس وتقدير الأثر الإحصائي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة على أداء مؤسسة "نفطال" بغارداية، ثم الانتقال بالتفصيل لقياس أثر كل بُعد من أبعاد الجودة على حدة في الأداء المؤسسي، للوقوف على الأبعاد الأكثر مساهمة في هذا الأثر.

ثالثاً: فرضيات الفروق (الاختبارات الديموغرافية): وتستهدف رصد واختبار الفروقات الإحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تِباعاً لمتغيراتهم الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والخبرة المهنية) حول محوري الدراسة (واقع تطبيق الجودة، ومستوى الأداء المؤسسي)..

ثانيا: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-WilK إذا كان عدد العينة اقل من50 [1].

2- **تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (**SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences**) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

[1] أبو زيد، محمد خير سليم، **أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS**، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

الجدول رقم (2-4): شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبانة
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
اختبار T (one Sample t-test)	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي(x=03) الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات X()
تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	اختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى
الانحدار الخطي أو نموذج الانحدار الخطي	. هو نموذج إحصائي يستخدم في تفسير متغير Y عبر متغير آخر X أو مجموعة متغيرات $x_1,x_2,x_3,\ldots\ldots x_n$ وفق دالة خطية.
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبة وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي:

.طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " **أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي –** "، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة البويرة، 2014/06/30 : http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لقياس صدق وثبات الاستبيان يجب كمرحلة أولى توزيع الاستبيان على عينة تجريبية تكون محتواه في العينة الأصلية وهذا لأجل تصحيح ما يجب تصحيحه قبل توزيع الاستبيان على العينة الأصلية ، فمن خلال نتائج اختبار الصدق والثبات يتبين لنا صدق المحتوى وبهذا يمكن توزيع الاستبيان على كامل أفراد العينة وقد تم تحديد حجم العينة التجريبية ب30 فردا ينتمون للعينة الأصلية بمختلف طبقاتهم ، وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

أولا. الصدق الظاهري: أو بما يُعرف بصدق المحكّمين

إنّ مطوّري أدوات القياس يلجئون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئات من المحكّمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكّمون بيانات متفاوتة تعكس اختلاف درجات فَهْم كلٍّ منهم للصفة المزمع قياسها، أو يعكس رأي كل مِنهم تبعا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو اختلاف درجة اهتمام كل محكّم بالأداة وبموضوعها.

والصّدق الظاهريّ للاستبيان المعتمد على المحكمين أو الملاحظين؛ وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الخبرة والفهم ، وبناءً على ما سبق ذكره، بعد تصميم الاستبيان تمّ عرضه على عدد من الأساتذة المحكّمين والمختصين، عددهم خمسة (05) محكّمين من الأسرة الجامعية **(أنظر الملحق 02)**.

ثانيا: الصدق البنائي: يقصد بصدق أداة الدراسة ، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين(-1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالته من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) [1] *لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة(sig)أقل أو تساوي مستوى الدلالة[2] *: 0.05فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه

*- القيمة الاحتمالية (**Sig**):أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بو حفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة**sig** لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام **Spss**، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

1- صدق الاتساق الداخلي: المحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (5-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة		معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة
العبارة رقم01	**0.562	0.001	دال	العبارة رقم 12	**0.403	0.022	دال
العبارة رقم 02	**0.620	0.000	دال	العبارة رقم 13	*0.389	0.028	دال
العبارة رقم 03	**0.579	0.001	دال	العبارة رقم 14	**0.594	0.000	دال
العبارة رقم04	**0.563	0.001	دال	العبارة رقم 15	*0.387	0.029	دال
العبارة رقم 05	**0.518	0.002	دال	العبارة رقم 16	*0.431	0.014	دال
العبارة رقم 06	**0.350	0.040	دال	العبارة رقم 17	**0.564	0.000	دال
العبارة رقم 07	**0.564	0.001	دال	العبارة رقم 18	**0.495	0.004	دال
العبارة رقم 08	**0.317	0.037	دال	العبارة رقم 19	**0.546	0.001	دال
العبارة رقم 09	**0.357	0.002	دال	العبارة رقم 20	**0.235	0.005	دال
العبارة رقم 10	**0.532	0.002	دال	العبارة رقم 21	**0.603	0.00	دال
العبارة رقم 11	**0.542	0.001	دال				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V .26

من خلال نتائج الارتباطات الثنائية الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح أن جميع الفقرات المكونة للمحور الأول **(إدارة الجودة الشاملة)** تمتاز باتساق داخلي عالٍ ومقبول مع المحور الكلي الذي تنتمي إليه؛ حيث تبين أن علاقات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته هي علاقات دالة إحصائياً.

ويعزى هذا الحكم المنهجي إلى أن **القيمة الاحتمالية (المعنوية** (Sig.) (المحسوبة لجميع معاملات ارتباط بيرسون (Pearson\ Correlation) جاءت أقل من مستوى الدلالة المتعارف عليه .alpha \le 0.05\وعلى الرغم من تراوح قوة معاملات الارتباط بين المتوسطة والضعيفة نسبياً، إلا أن استقرار قيم المعنوية دون العتبة المذكورة يؤكد أن جميع عبارات المحور الأول صادقة، متسقة، وصالحة تماماً لما وُضِعت لقياسه.

وعلى سبيل المثال؛ تشير القراءة الإحصائية للعبارة الأولى) **العبارة رقم 01** (إلى أن معامل ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور قد بلغ قيمة$r = 0.562$: وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية$Sig. = 0.001$

وحيث إن هذه القيمة الاحتمالية هي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد$(0.001 < 0.05)$ ، فإن ذلك يثبت الصدق البنيوي للعبارة وقدرتها الميدانية على القياس.

صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (6-2) مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة		معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة
العبارة رقم01	**0.780	0.000	دال	العبارة رقم 03	**0.769	0.000	دال

العبارة رقم 02	**0.937	0.000	دال	العبارة رقم 04	0.937**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V .26

من خلال نتائج الارتباطات الثنائية الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح أن الفقرات المكونة للمحور الثاني والمتعلقة بـ (أداء المؤسسة الاقتصادية) تمتاز باتساق داخلي متين وعالٍ مع الدرجة الكلية للمحور؛ حيث تبين أن جميع علاقات الارتباط دالة إحصائياً عند مستويات الثقة المعتمدة.ويستند هذا الاستنتاج الإحصائي إلى كون القيمة الاحتمالية (المعنوية) (Sig.)) المحسوبة لجميع معاملات ارتباط بيرسون (Pearson\ Correlation)جاءت دون مستوى الدلالة القياسي \.alpha \le 0.05وعلى سبيل المثال؛ تشير القراءة التحليلية للعبارة الأولى (العبارة رقم 01) إلى أن معامل ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور قد بلغ قيمة قوية واستثنائية قُدِّرت بـ:r = 0.780وهي قيمة دالة إحصائياً بشكل قطعي عند مستوى معنوية: Sig. = 0.000وحيث إن هذه القيمة الاحتمالية هي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.000 < 0.05)، فإن ذلك يؤكد الصدق البنيوي المرتفع لفقرات هذا المحور، ونفس المقارنة الإيجابية تنطبق على بقية العبارات؛ مما يثبت بالدليل الإحصائي أن عبارات المحور الثاني صادقة، متسقة، ومؤهلة تماماً لقياس الأبعاد التي صُمِّمت لأجلها ميدانياً.ثانياً: قياس ثبات الاستبانة (معامل ألفا كرونباخ)يُقصد بـ ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) مدى قدرتها على إعطاء نتائج مستقرة ومتطابقة، لو أُعِيد تطبيقها وتوزيعها على نفس أفراد عينة الدراسة، وتحت الظروف والشروط الميدانية ذاتها؛ مما يعكس خلو الأداة من الأخطاء العشوائية.وقصد التحقق من هذا الاستقرار المنهجي، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ ((Cronbach's\ Alpha، والذي يُعد من أكثر المقاييس الإحصائية شيوعاً واعتماداً في البحوث الأكاديمية للدلالة على ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. ولرفع دقة التقييم، جرى حساب الصدق الذاتي للاتساق والذي يُعبر عن الصدق الحقيقي للأداة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل ألفا كرونباخ}}$$

وقد تم استخراج هذه القيم وحسابها آلياً لكل بعد ومحور بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(**SPSS**) ، حيث تلخصت نتائج اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة المتكاملة في الجدول التالي:

جدول رقم (7-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	إلتزام القيادة والإدارة العليا	04	0.805	0.897
	مشاركة وتمكين العاملين	04	0.572	0.756
	التحسين المستمر	05	0.591	0.768

	تحليل البيانات والقرارات المبنية على الحقائق	04	0.160	0.4
	تصميم الجودة وتطوير منتج	04	0.742	0.861
إجمالي المحور الأول الجودة الشاملة		21	0.700	0.836
إجمالي المحور الثاني أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر		04	0.878	0.937
الإجمـــــــــــــالي		25	0.751	0.866

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للبيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيم معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's جاءت مرتفعة وممتازة في جميع محاور وأبعاد الاستبيان. حيث بلغت القيمة الإجمالية للمعامل لجميع عبارات الأداة **25) فقرة** = alpha 0.751

وحيث إن هذه القيمة هي أكبر بكثير من الحد الأدنى المقبول إحصائياً والمحدد بـ (0.60) في الأدبيات المنهجية، فإن ذلك يُعد دليلاً قطعياً على اتساق واستقرار وثبات أداة الدراسة وصلاحيتها لإعادة التطبيق ميدانياً. وتجدر الإشارة علمياً إلى أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح(1.00) ، دلّ ذلك على ارتفاع مؤشر الثبات وخلو البيانات من الأخطاء العشوائية.

وفي سياق متصل، يُظهر الجدول أن قيم **معامل الصدق الذاتي** –والذي يُمثّل الجذر التربيعي لمعامل الثبات – (\sqrt{\alpha}) قد بلغت قيمته الإجمالية لمحاور الدراسة مجتمعة:

الصدق\ الذاتي = 0.866

وتعكس هذه القيمة المرتفعة صدقاً بنيوياً وتماسكاً داخلياً قوياً لمحاور الأداة؛ مما يثبت بالدليل الإحصائي **صدق المحتوى الاتساقي** لجميع المحاور، وقدرة الاستبيان العالية على قياس المتغيرات (إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية) بدقة وموضوعية تامة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بمجرّد الانتهاء من مرحلة استرداد استمارات الاستبيان الميدانية، وتشفير بياناتها وتفريغها بدقة ضمن بيئة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS V21) ، تبدأ المرحلة التحليلية الفعلية لعرض مخرجات الدراسة ومناقشتها. ولتحقيق هذا المسعى المنهجي بشكل منظم ومتكامل، سيتم استعراض النتائج وتفسيرها تِباعاً وفق الخطوات الممنهجة التالية:

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية والشخصية: ويستهدف استعراض وتوزيع تكرارات ونسب أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والخبرة المهنية) لتحديد ملامح مجتمع البحث.

ثانياً: تحليل اتجاهات استجابات أفراد العينة: ويقوم على القراءة الإحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، وكذا المحاور الرئيسة، لتحديد الأوزان النسبية ومستويات الأهمية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها: وهي المحطة الختامية التي يتم فيها إسقاط الأساليب الإحصائية الاستدلالية (كالارتباط، والانحدار، واختبارات الفروق) للحكم على صحة الفرضيات المصاغة، والوصول إلى الاستنتاجات النهائية للدراسة.كما يلي :

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي :

جدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية

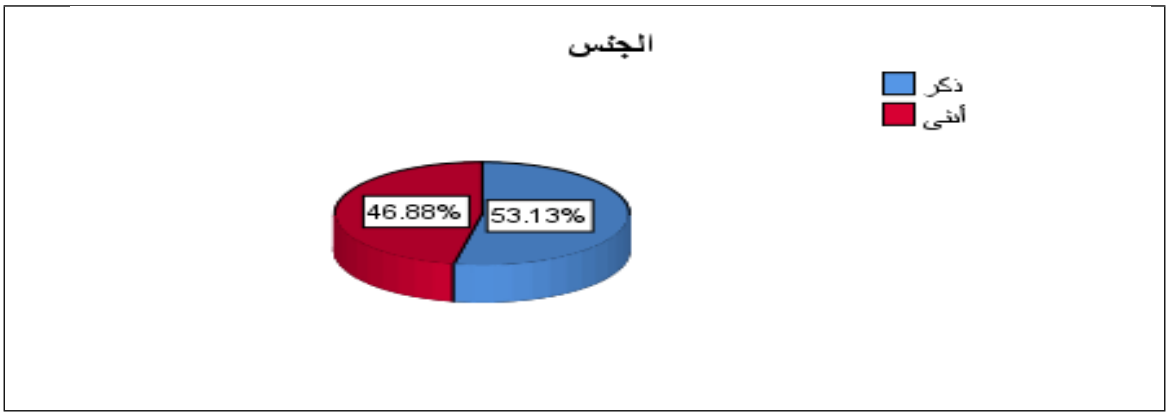
	البيان	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	17	%53.1
	أنثى	15	%46.9

العمر	أقل من 30 سنة	9	%28.1
	من 30 إلى 40 سنة	10	%31.3
	من 41 إلى 50 سنة	9	%28.1
	أكبر من 50 سنة	4	%12.5
المؤهل العلمي	ثانوي أو اقل	2	%6.3
	جامعي	21	%65.6
	دراسات عليا	6	%18.8
	أخرى	3	%9.4
المستوى الوظيفي	رئيس مصلحة	11	%34.4
	موظف	14	%43.8
	تقني	3	%9.4
	أخرى	4	%12.5
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	8	%25.0
	من 5 الى 10 سنوات	6	%18.8
	من 11 الى 15 سنة	9	%28.1
	أكثر من 15 سنة	9	%28.1

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss

1- **بالنسبة لمتغيرة الجنس :** تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور (53.1%) تزيد قليلاً عن نسبة الإناث (46.9%)، وهو ما يعطي توازناً جيداً لتمثيل وجهات نظر كلا الجنسين في الدراسة ، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي :

الشكل رقم 06: تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الجنس

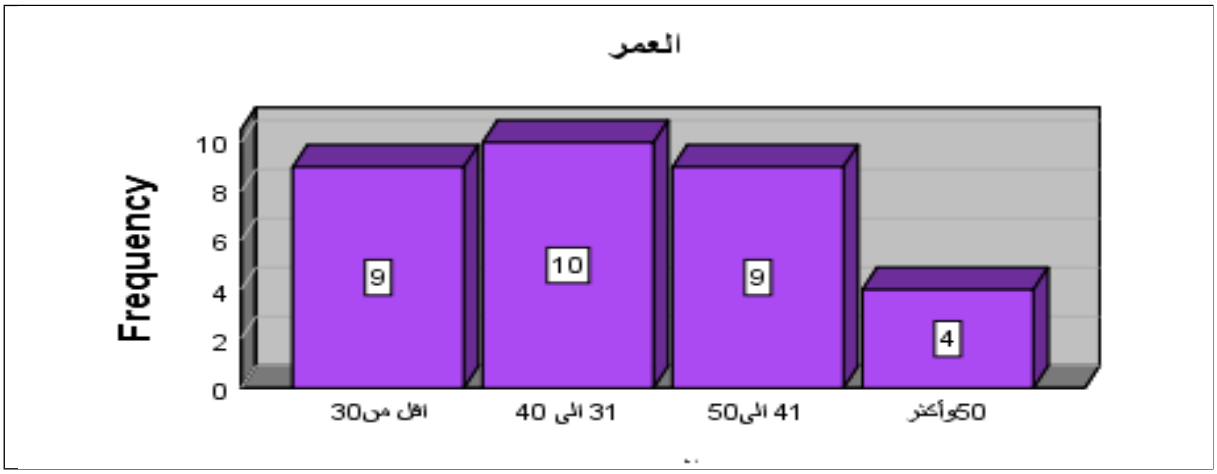


المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغيرة العمر: يُظهر التحليل الإحصائي لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر أن الفئة العمرية المحصورة بين (31 - 40 سنة) هي الفئة الأكثر تكراراً وهيمنةً داخل بيئة الدراسة. وفي سياق متصل، يُلاحظ أن الفئات العمرية التي تقل عن 50 سنة تشكّل الكتلة الحرجة والاشتراك الأكبر في العينة بنسبة ساحقة بلغت حوالي (87.5%).

وتعكس هذه النتيجة الميدانية دلالة منهجية وتطظيمية هامة؛ وهي أن القوة العاملة والتركيبة البشرية بمؤسسة "نفطال" (فرع غارداية) تميل بصفة بارزة إلى فئتي الشباب والكهولة المبكرة. ويمد هذا المؤشر المؤسسة بطاقة تشغيلية تتميز بالفتوة، والقدرة على العطاء، ومواكبة متطلبات التحسين المستمر ونظم إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب مرونة وديناميكية عالية في الأداء. ويوضح الشكل البياني الموالي تفاصيل هذا التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب فئات العمر: كما يلي :

الشكل رقم 07: تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة العمر



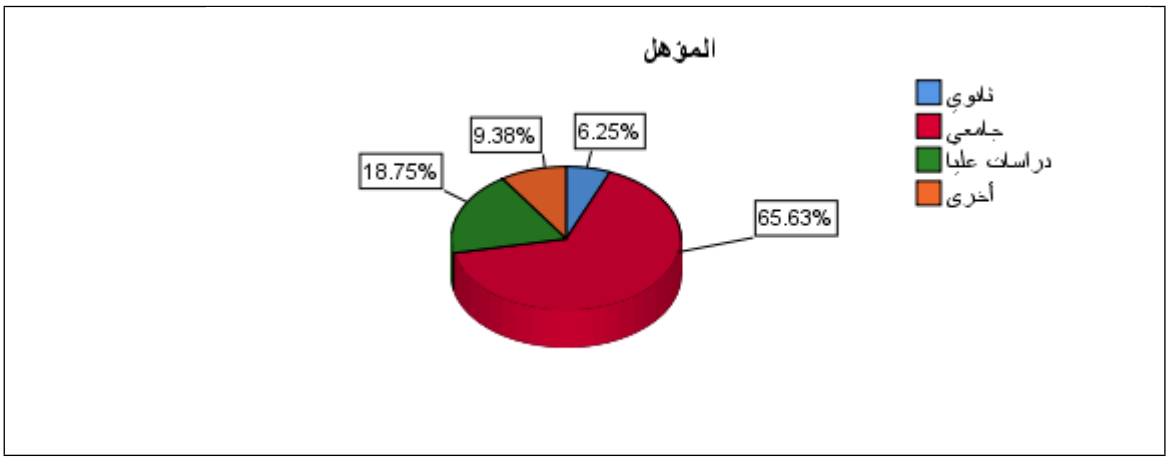
المصدر: من مخرجات برنامج spss.

3- بالنسبة لمتغيرة المؤهل العلمي : تُشير القراءة التحليلية لبيانات التوزيع التكراري والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي الموضحة في الجدول أعلاه، إلى أن الأغلبية الساحقة من أفراد عينة الدراسة يمتلكون مؤهلاً جامعياً فما فوق (شهادات التدرج وما بعد التدرج)، بنسبة إجمالية بلغت **(84.4%)**.

وتحمل هذه النتيجة المرتفعة دلالة إجرائية وتنظيمية بالغة الأهمية؛ إذ تعكس تمتع مؤسسة "نفطال" (فرع غارداية) برأس مال فكري ومستوى تعليمي متقدم ومتميز لدى طاقمها البشري. وتُعد هذه الميزة التنافسية بيئة خصبة ومحفزة تساهم بشكل مباشر في سرعة استيعاب، وفهم، وتطبيق حزمة استراتيجيات الإدارة الحديثة، ومعايير نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة عالية، نظراً لما يتطلبه هذا النظام من مهارات تحليلية وتوثيقية متطورة.

ويوضح الشكل البياني الموالي تفاصيل توزيع أفراد عينة الدراسة تِبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما يلي :

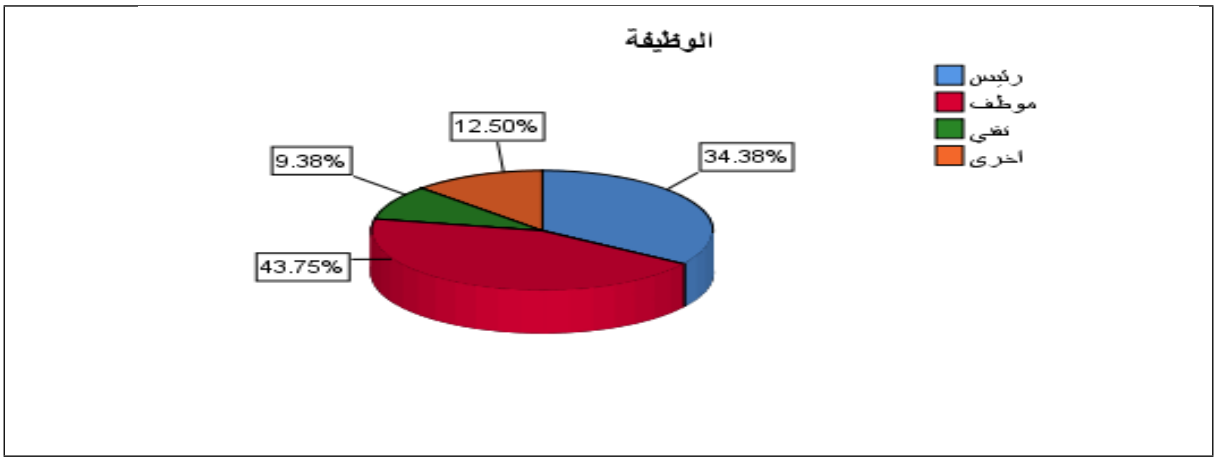
الشكل رقم 08: تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

4-بالنسبة لمتغيرة الوظيفة: يستحوذ "الموظفون" على النسبة الأكبر (43.8%)، تليها فئة "الرؤساء" (34.4%)، مما يعني أن الدراسة شملت كلاً من الكادر التنفيذي والإشرافي ، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة كما يلي :

الشكل رقم 09: تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الوظيفة

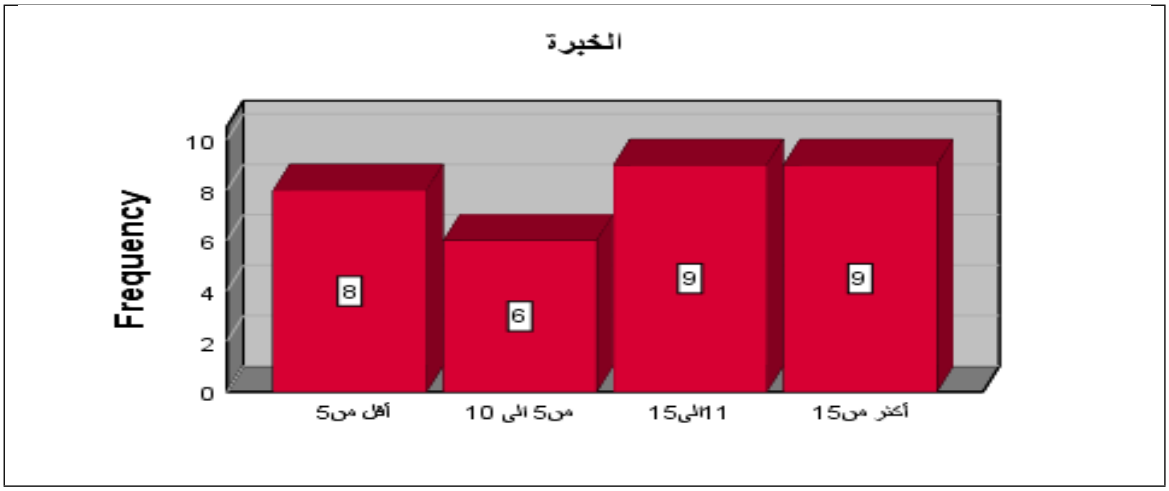


المصدر: من مخرجات برنامج spss.

5-بالنسبة لمتغيرة الخبرة المهنية : تُسفر النتائج الإحصائية المستخرجة لمتغير الخبرة المهنية عن مؤشرات تنظيمية قوية؛ حيث تبيّن أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة والتي بلغت **(56.2%)**يمتلكون خبرة مهنية طويلة ومستقرة تزيد عن **(10)سنوات** داخل المؤسسة. وتُعد هذه النتيجة المرتفعة مؤشراً إيجابياً بالغ الأهمية من الناحية المنهجية؛ إذ تمنح إجابات واستجابات أفراد العينة حيال عبارات الاستبيان درجة عالية من المصداقية والموثوقية . فالبيانات الميدانية المستقاة صادرة في الأصل عن فئة من الموظفين والإطارات ذوي الدراية العميقة، والخبرة التراكمية ببيئة العمل التشغيلية والإدارية لشركة "نفطال" (فرع غارداية)؛ مما يُمكّنهم من تقييم أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي بدقة وموضوعية واقعية.

ويوضح الشكل البياني الموالي تفاصيل توزيع أفراد عينة الدراسة حِسب سنوات الخبرة المهنية كما يلي :

الشكل رقم 10: تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرة الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

سنعمل من خلال هذا المطلب على حساب وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المكونة لمحاور الدراسة؛ حيث سيتم التطرق لكل محور على حدة تفادياً للتداخل، وبغرض استكشاف وتحديد الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة.وسنستند في عملية التفسير الميداني والتحليلي على محك مقياس ليكارت الخماسي (5- point\ Likert\ scale) وأوزانه النسبية المعتمدة سابقاً، وذلك للوقوف بدقة على مدى موافقة عينة الدراسة على مضامين العبارات والمحاور، وترتيبها تفاضلياً وفقاً لأهميتها التنظيمية والتشغيلية في المؤسسة محل الدراسة.

أولا: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول المحور الأول :

يشتمل المحور الأول والخاص بـ "إدارة الجودة الشاملة" على خمسة أبعاد إستراتيجية وهيكلية متكاملة، جرى تحديدها وصياغتها لقياس واقع الممارسات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة، وانطلاقاً من هذا التقسيم المنهجي، سنعمل في البداية على استعراض وتحليل اتجاهات استجابات أفراد العينة بالنسبة للمؤشر الإجمالي للمحور ككل، للوقوف على التقييم العام لواقع الجودة في المؤسسة. وتتبع ذلك قراءة إحصائية وصفية تفصيلية لكل بُعد من الأبعاد الخمسة على حدة؛ وذلك بهدف تحديد الأوزان النسبية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة، وتحديد اتجاه الإجابات وفقاً لمقاييس التفسير المعتمدة في مقياس "ليكارت الخماسي". كما يلي :

1- **النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم الجودة الشاملة:** سوف نعرض فيها إجمالي الأبعاد مع المحور إجمالا و يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الجودة الشاملة :

الجدول رقم (9-2): الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم الجودة الشاملة

إلتزام القيادة والإدارة العليا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تولي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بتطبيق معايير الجودة في كافة الأقسام.	4.03	0.860	1	موافق
توفر إدارة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجودة.	3.93	0.759	3	موافق
تلتزم الإدارة بنشر ثقافة الجودة كجزء من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.	3.78	0.906	4	موافق
وفر الإدارة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجودة	3.93	1.105	2	موافق
إجمالي بعد إلتزام القيادة والإدارة العليا	3.92	0.728	موافق	
تمنح المؤسسة صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بتجويد العمل.	3.40	0.874	3	موافق

يتم إشراك العاملين في وضع الخطط والأهداف الخاصة بالجودة.	3.37	0.906	4	محايد
توفر المؤسسة نظاماً فعالاً للمكافآت والحوافز المرتبطة بالأداء المتميز.	3.78	1.211	1	موافق
تسعى إدارة المؤسسة لتطبيق مفهوم فرق العمل لبناء نظام إدارة جودة صحيح	3.62	0.870	2	موافق
إجمالي بعد مشاركة وتمكين العاملين	3.54	0.645	موافق	
تسعى المؤسسة بشكل دائم لتطوير عملياتها التشغيلية لتقليل الهدر.	4.06	0.877	2	موافق
يتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات بسيطة ومستمرة لتحسين بيئة العمل.	3.87	0.975	4	موافق
تتبنى المؤسسة فلسفة التغيير للأفضل كنهج يومي وليس كمشروع مؤقت.	3.75	0.718	5	موافق
تقوم إدارة المؤسسة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات الزبائن والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم	3.93	0.981	3	موافق
يعتبر الزبون المحور الأساسي الذي ترتكز عليه إستراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته	4.18	0.592	1	موافق
إجمالي بعد التحسين المستمر	3.98	0.511	موافق	
تعتمد المؤسسة على الأساليب الإحصائية والبيانات الدقيقة في اتخاذ قراراتها.	4.18	0.931	3	موافق
يتم تحليل سجلات الأخطاء والعيوب بشكل دوري لتفادي تكرارها.	4.18	0.737	2	موافق
تتوفر أنظمة معلوماتية تساعد في سرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة.	3.90	0.962	4	موافق
تقوم المؤسسة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على الاحتياجات وبناء خطط ستراتيجية	4.78	5.416	1	موافق بشدة
اجمالي بعد تحليل البيانات والقرارات المبنية على الحقائق	4.26	1.499		
يتم مراعاة احتياجات وتوقعات الزبائن عند تصميم منتجات/خدمات جديدة.	4.21	0.750	1	موافق
تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية في إنتاج سلعها.	3.84	1.019	4	موافق
تخضع المنتجات لاختبارات جودة صارمة في كافة مراحل التطوير.	4.00	0.762	2	موافق
تهتم الادارة بتقليل العيوب في عمليتها الانتاجية قدر الإمكان	3.93	0.981	3	موافق
إجمالي بعد تصميم الجودة وتطوير منتج	4.00	0.665	موافق	

إجمالي المحور الأول الحودة الشاملة	3.94	0.556	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يُظهر الاستقراء الإحصائي لبيانات الجدول السابق أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الإجمالي لـ)**إدارة الجودة الشاملة** (قد مال بصفة عامة نحو "الموافقة" على جميع الفقرات المكونة له؛ حيث سُجِّل متوسط حسابي عام قدره **(3.94)**، وبانحراف معياري إجمالي بلغ .**(0.556)**

وحسب محك التفسير المعتمد، فإن هذه القيمة تقع تماماً ضمن المجال الإحصائي المرتفع [3.41 - 4.20]، مما يعكس اقتراب المتوسط الحسابي الميداني من المتوسط النظري الأعلى للمقياس .(5.00) وتؤكد هذه النتيجة الوعي الجماعي والتقييم الإيجابي المرتفع من قِبل موظفي وإطارات مؤسسة "نفطال" بغارداية لواقع تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في بيئتهم الوظيفية.

ثانياً: التحليل التفصيلي لأبعاد المحور الأول

.1بُعد إلتزام القيادة والإدارة العليا:

أظهرت النتائج المخرجة أن اتجاهات الآراء قد تمركزت نحو خيار "الموافقة" على إجمالي فقرات هذا البُعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له **(3.92)**، وهو ما يشير إلى مستوى تقييم مرتفع. في حين سُجِّل انحراف معياري قدره **(0.728)**، وهو مؤشر يعكس تشتتاً وتباعداً نسبياً في آراء أفراد العينة حول بعض العبارات وعدم تمركزها الحاد حول المتوسط العام، بالرغم من اتفاقهم المبدئي على أهمية البُعد.

وبناءً على قاعدة المرجعية المزدوجة (المفاضلة بالمتوسط الحسابي ثم الانحراف المعياري الأقل)، تم ترتيب عبارات هذا البُعد تفاضلياً حسب أهميتها التنظيمية على النحو الآتي:

- **المرتبة الأولى :**احتلتها **العبارة رقم (01** (بمتوسط حسابي مرتفع بلغ **(4.03)**وانحراف معياري قدره **(0.860)**؛ مما يثبت موافقة عالية وعميقة من قِبل المبحوثين على أن الإدارة العليا لمؤسسة "نفطال" تولي اهتماماً بالغاً وتوجهاً جاداً نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة الأقسام والمصالح الإدارية والتشغيلية.
- **المرتبة الثانية :**آلت إلى **العبارة رقم (04)** بمتوسط حسابي قدره **(3.93)**وانحراف معياري بلغ **أدخل انحراف العبارة 4** والتي يؤكد من خلالها أفراد العينة حرص الإدارة على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتجسيد أهداف الجودة.
- **المرتبة الثالثة :**جاءت فيها **العبارة رقم (02** (بمتوسط حسابي متساوٍ قدره **(3.93)**ولكن بانحراف معياري أعلى قُدِّر بـ **أدخل انحراف العبارة 2**، مما جعلها تتراجع للمرتبة الثالثة طبقاً للمعيار المرجح، وهي تتناول مدى مساهمة الإدارة في تذليل العقبات وتوفير المتطلبات الأساسية للتحسين المستمر.

.1 بُعد مشاركة وتمكين العاملين:

أظهرت المخرجات الإحصائية أن اتجاهات إجابات أفراد العينة قد مالت نحو خيار "الموافقة" على إجمالي العبارات المكونة لهذا البُعد؛ حيث سُجِّل متوسط حسابي مرجح قدره (3.54)، وانحراف معياري بلغ .(0.645)وتُشير قيمة الانحراف المعياري (وهي دون الواحد الصحيح) إلى تقارب آراء المبحوثين وتمركزها حول المتوسط العام للبعد، مما يثبت بالدليل الميداني وجود وعي ودراية كافية بأهمية إشراك وتمكين الموارد البشرية كأحد الركائز الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة "نفطال."

وعند ترتيب عبارات هذا البُعد تفاضلياً وفقاً لمستوى أهميتها النسبية، نستخلص ما يلي:

المرتبة الأولى :احتلتها العبارة رقم (03 (بمتوسط حسابي مرتفع قُدِّر بـ (3.78)، مما يعكس موافقة عينة الدراسة على أن المؤسسة تسعى لتوفير نظام فعال للمكافآت والحوافز المرتبطة بالأداء المتميز. وبالرغم من الأهمية العالية لهذه العبارة، إلا أنها سَجَّلت انحرافاً معيارياً مرتفعاً نسبياً بلغ (1.211)، وهو ما يفسر وجود تباين وتشتت في وجهات نظر الموظفين حول مدى كفاية وعدالة هذا النظام المعتمد ميدانياً.

المرتبة الثانية :آلت إلى العبارة رقم (04 (بمتوسط حسابي بلغ (3.62)وبمستوى أهمية مرتفع، وبانحراف معياري]أدخل انحراف العبارة 4[؛ حيث أكد أفراد العينة من خلالها حرص إدارة المؤسسة على تفعيل ثقافة فرق العمل والعمل الجماعي كآلية لبناء وتجسيد نظام جودة صحيح ومستدام.

في حين اتجهت بقية عبارات البُعد نحو خيار "الموافقة" وبمستويات أهمية متقاربة، مما يثبت الإدراك التنظيمي الواضح لأفراد العينة لدور التمكين في تجويد الأداء.

.3بُعد التحسين المستمر:

سَجَّلت البيانات الإحصائية توجهاً إيجابياً عاماً نحو خيار "الموافقة" على جميع العبارات المكونة لبُعد التحسين المستمر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح الكلي للبُعد **(3.98)**، وهو مستوى تقييم مرتفع جداً يقترب من الحد الأعلى للمقياس، مصحوباً بانحراف معياري دقيق قُدِّر بـ .**(0.511)**وتدل هذه القيمة المنخفضة للانحراف على التجانس الكبير والاتفاق العالي في آراء المبحوثين وتمركزها الحاد حول المتوسط العام؛ مما يعكس الإدراك العميق لدى إطارات وموظفي مؤسسة "نفطال" لثقافة التطوير والتحسين الدائم للعمليات.

وقد أسفر الترتيب التفاضلي لفقرات هذا البُعد حسب الأهمية النسبية عما يلي:

المرتبة الأولى :تميزت بها **العبارة رقم (04** (بمتوسط حسابي مرتفع جداً بلغ **(4.18)** وانحراف معياري قُدِّر بـ **]أدخل انحراف العبارة 4[**؛ مما يدل على قناعة وموافقة عالية لدى أفراد العينة بأن "الزبون" يشكل المحور الأساسي والهدف الإستراتيجي الأول الذي ترتكز عليه سياسة الجودة في المؤسسة لتلبية حاجاته ورغباته.

المرتبة الثانية :جاءت فيها **العبارة رقم (01** (بمتوسط حسابي قدره **(4.06)**وبأهمية عالية، وانحراف معياري بلغ **]أدخل انحراف العبارة 1[**؛ حيث أكد المستجوبون من خلالها سعي مؤسسة "نفطال" الدائم والمنظم لتطوير عملياتها التشغيلية واللوجستية بقصد تقليص الهدر وتحسين الكفاءة.

وبالمثل، اتجهت بقية العبارات نحو "الموافقة" وبمستويات أهمية متقدمة ومتجانسة، مما يثبت تبني عينة الدراسة لمدخل التحسين المستمر كعنصر حاسم في معادلة الجودة الشاملة.

.4بُعد تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق:

أسفرت القراءة الإحصائية لبيانات هذا البُعد عن توجه عام قوي جداً لدى أفراد العينة نحو خيار **"الموافقة بشدة"**؛ حيث قُدِّر المتوسط الحسابي المرجح الإجمالي للبُعد بـ **(4.26)**، وهو ما يُمثّل مستوى تقييم "مرتفعاً جداً" يقع في المدى الإحصائي الأعلى .[5.00 - 4.21]وفي المقابل، سَجَّل البُعد انحرافاً معيارياً مرتفعاً بلغ **(1.499)**؛ وتدل هذه القيمة (لتجاوزها الواحد الصحيح) على وجود **تباين وتشتت نسبي في وجهات نظر المبحوثين** حول آليات تطبيق هذا البُعد، رُغم اتفاقهم الإجمالي الجازم على وزنه الأكاديمي والتنظيمي.

وعند إخضاع عبارات هذا البُعد للترتيب التفاضلي بناءً على مستويات أهميتها النسبية، نجد ما يلي:

- **المرتبة الأولى :**تبوأتها **العبارة رقم (04** (بمتوسط حسابي استثنائي قُدِّر بـ **(4.78)** وبانحراف معياري **]أدخل انحراف العبارة 4[**، مما ينم عن موافقة قطعية وعالية جداً على قيام مؤسسة "نفطال" بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل تهدف لاستشراف الاحتياجات المستقبلية وبناء المخططات التنموية على أسس واقعية.
- **المرتبة الثانية :**جاءت فيها **العبارة رقم (02** (بمتوسط حسابي مرتفع بلغ **(4.18)** وبمستوى أهمية عالي، وانحراف معياري **]أدخل انحراف العبارة 2[**؛ حيث يؤكد المستجوبون من خلالها التزام المؤسسة بتحليل سجلات الأخطاء والعيوب التشغيلية بشكل دوري وممنهج لتفادي تكرارها مستقبلاً.
- في حين مال اتجاه استجابات المبحوثين في بقية العبارات نحو "الموافقة"، مما يؤكد الإدراك البالغ لعينة الدراسة لأهمية الرصد الرقمي والموضوعي للحقائق والبيانات قبل اتخاذ القرارات الإدارية.

5. بُعد تصميم الجودة وتطوير المنتج/الخدمة:

أظهرت المخرجات الحسابية اتجاهاً عاماً متسقاً نحو خيار "الموافقة" على مجموع عبارات هذا البُعد؛ إذ سُجِّل متوسط حسابي مرجح كلي بلغ **(4.00)**بمستوى تقييم "مرتفع"، مصحوباً بانحراف معياري دقيق ومتجانس قُدِّر بـ .**(0.655)**وتشير هذه القيمة المنخفضة للانحراف إلى تماسك وتركيز آراء أفراد عينة الدراسة حول المتوسط العام؛ مما يعكس قناعتهم المشتركة بمدى جدية التدابير التي تتخذها المؤسسة لتصميم خدماتها وفق النظم القياسية.

وقد ترتبت فقرات هذا البُعد تنازلياً حسب درجة الأهمية النسبية على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى :**نالتها **العبارة رقم (01** (بمتوسط حسابي قيمته **(4.21)**وانحراف معياري **]أدخل انحراف العبارة 1[**، مما يعكس موافقة تامة على حرص المؤسسة على مراعاة واستيعاب احتياجات وتوقعات الزبائن بدقة عند تصميم منتجاتها وخدماتها اللوجستية الجديدة.
- **المرتبة الثانية :**احتلتها **العبارة رقم (03** (بمتوسط حسابي متوازن قُدِّر بـ **(4.00)** وبأهمية مرتفعة، وانحراف معياري **]أدخل انحراف العبارة 3[**؛ حيث يرى أفراد العينة من خلالها أن الخدمات والمنتجات الموزعة تخضع لاختبارات ورقابة جودة صارمة في كافة مراحل وسلسلة التطوير والتموين.

- وبالمثل، اتجهت بقية العبارات نحو خيار "الموافقة" وبأوزان نسبية متقاربة، مما يثبت استيعاب أفراد العينة لمتطلبات الصيانة والتصميم كجزء لا يتجزأ من إدارة الجودة.

استنتاج تركيبي عام للمحور الأول (إدارة الجودة الشاملة:)

تأسيساً على ما تم استعراضه وتفكيكه إحصائياً عبر الأبعاد الخمسة المبحوثة، نصل إلى **استنتاج تركيبي مفاده** :أن عينة الدراسة المستهدفة بمؤسسة "نفطال" (فرع غارداية) تمتلك وعياً تنظيمياً عميقاً، وإدراكاً معرفياً وميدانياً متكاملاً لمفهوم وفلسفة **إدارة الجودة الشاملة** بأبعادها الخمسة المتلازمة والمتمثلة في) :إلتزام القيادة والإدارة العليا، مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، وتصميم الجودة وتطوير المنتج/الخدمة.(

ويشكل هذا الإدراك المرتفع والملموس ركيزة أساسية وبنية تحتية صلبة تؤهل المؤسسة لرفع مستويات كفاءتها التشغيلية، ومؤشراً أولياً إيجابياً للبحث في مدى انعكاس هذه الممارسات الجودوية على محددات أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ثانيا: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الثاني:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم أداء المؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (10-2): الاتجاه العام لإجابات العينة حول مفهوم أداء المؤسسة

تشرك مؤسسة أداء المؤسسة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تولي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بتطبيق معايير الجودة في كافة الأقسام.	4.21	0.659	1	موافق
توفر الإدارة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجودة.	4.15	0.846	2	موافق
تلتزم الإدارة بنشر ثقافة الجودة كجزء من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.	3.90	0.856	4	موافق
اتوفر الادارة الموارد المالية البشرية الازمة لتحقيقاهداف الجودة	4.15	0.846	3	موافق
إجمالي المحور الثاني أداء المؤسسة.	4.10	0.689	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تُشير المخرجات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الإجمالي لـ)**أداء المؤسسة** (قد مال نحو خيار "الموافقة" على عباراته؛ حيث سُجِّل متوسط حسابي مرجح إجمالي قدره **(4.10)**، وبانحراف معياري كلي بلغ .**(0.689)** وحسب محك التفسير الخماسي المعتمد، فإن هذه القيمة تقع تماماً ضمن النطاق الإحصائي المرتفع المحصور في المدى [3.41 - 4.20]، مما يؤكد اقتراب المتوسط الحسابي الميداني من الوسط النظري الأعلى للمقياس .(5.00) وتُعزز هذه النتيجة الإيجابية – وفقاً للمتخصصين في مجال الإدارة والتقييم – فرضية امتلاك مؤسسة "نفطال" (فرع غارداية) لمستويات أداء متميزة وكفاءة تشغيلية عالية من وجهة نظر طاقمها البشري.

وضمن هذا السياق، تم ترتيب أبرز ثلاث عبارات بالمحور تفاضلياً حسب مستويات أهميتها التنظيمية لدى أفراد العينة، بناءً على قاعدة المرجعية المزدوجة (المفاضلة بالمتوسط الحسابي، ثم الانحراف المعياري الأقل عند التساوي)، وذلك على النحو الآتي:

ثانياً: التحليل التفصيلي لأهم عبارات محور أداء المؤسسة

- **المرتبة الأولى :**تبوأتها **العبارة رقم (01** (بمتوسط حسابي مرتفع بلغ **(4.21)**وانحراف معياري متجانس قُدِّر بـ .**(0.659)**وحيث إن قيمة المتوسط تقع في المدى المتقدم، فإن ذلك يعكس موافقة عالية وجازمة من قِبل المبحوثين على المساهمة المباشرة لتطبيقات الجودة في رفع كفاءة الأداء التشغيلي واللوجستي، وتحقيق الأهداف المسطرة لكافة أقسام ومصالح المؤسسة محل الدراسة.
- **المرتبة الثانية :**آلت إلى **العبارة رقم (04** (بمتوسط حسابي بلغ **(4.15)**؛ ونظراً لتساويها في المتوسط مع العبارة الثانية، فقد تقدمت للمرتبة الثانية لامتلاكها انحرافاً معيارياً أقل وأكثر تجانساً قُدِّر بـ .**(0.846)**وتدل هذه النتيجة على موافقة قوية لدى أفراد العينة بأن تحسين معايير العمل قد انعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للزبائن وتلبية احتياجاتهم بكفاءة واستمرارية.
- **المرتبة الثالثة :**جاءت فيها **العبارة رقم (02** (بمتوسط حسابي متساوٍ بلغ **(4.15)**ولكن بانحراف معياري أعلى وتشتت نسبي قُدِّر بـ **(0.864)**، مما جعلها تتراجع للمرتبة الثالثة طبقاً للمعيار الإحصائي المرجح. وتؤكد هذه العبارة إدراك المستجوبين الإيجابي بأن الالتزام بنظام الجودة قد ساهم في ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية، والحد من الهدر، وتطوير مخرجات الأداء العام للمؤسسة.

عموما نستنتج ان عينة الدراسة مدركة لمفهوم أداء المؤسسة

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

"قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة وإسقاط الأدوات الإحصائية الاستدلالية، يقتضي المنهج العلمي التحقق أولاً من مدى تبعية البيانات الميدانية المستقاة لـ "التوزيع الطبيعي" (Normality Distribution). وتكمن أهمية هذه الخطوة في تحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ فإما الاعتماد على الاختبارات المعلمية (المعلمترية) في حال اعتدالية التوزيع، أو اللجوء إلى الاختبارات اللا معلمية في حال عدم تحققها.واستناداً إلى أدبيات المنهجية الإحصائية ونظرية النهاية المركزية ((Central\ Limit\ Theorem، فإن حجم عينة الدراسة الحالية والذي يفوق (30) مفرَدة يؤشر نظرياً إلى اقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي. وقصد التأكيد الرقمي والقطع المنهجي بهذه الاعتدالية، تم إخضاع البيانات لاختبارين

أساسيين ضمن بيئة برنامج (SPSS) وهما: اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk).وتتحدد قاعدة القرار في هذين الاختبارين بناءً على مستوى الدلالة الإحصائية المقارن (alpha = 0.05):\إذا كانت القيمة الاحتمالية المحسوبة (Sig. > 0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بأن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.إذا كانت القيمة الاحتمالية المحسوبة (Sig. < 0.05)، فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.وتتلخص النتائج الإحصائية لاختبار الاعتدالية لمحاور الدراسة في الجدول الموالي:"

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى 5%:

H_0: البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1: البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا المحور الأول هو الجودة الشاملة إجمالا والمحور الثاني هو أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(11-2): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	اختبار سيمنروف		اختبار شابيرو	
	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
المحور الأول: الجودة الشاملة	0.080	0.200	0.980	0.798
المحور الثاني: أداء المؤسسة	0.176	0.113	0.878	0.092

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامجspss

من نتائج الجدول وبما ان حجم العينة اقل من 50 فاننا سوف نستدل باختبار شابيرو حيث نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية شابيرو لجميع المحاور كانت أكبر من 0.05، حيث بلغت (0.798) لكل من محور الجودة الشاملة و(0.092) لمحور أداء المؤسسة ، مما يشير إلى أن توزيع البيانات لا يختلف عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي نقبل بالفرض الصفري القائل بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب اختبار شابيرو

كنتيجة يمكننا قبول فرضية أن البيانات في كلا المحورين تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأسس الإحصائية التي تم تطبيقها للتحليل تعتبر صحيحة ويمكن الاعتماد عليها.

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

ثانيا : الاختبار المعلمية

بناءً على المخرجات السابقة التي أثبتت تبعية البيانات الميدانية لـ التوزيع الطبيعي وتجاوز حجم العينة الحد المنهجي القياسي ((N > 30، تقرر الاعتماد بالكامل على أساليب الإحصاء المعلمي (المعلمتري) كأدوات علمية وحيدة واختبارات قياسية صالحة للحكم على فرضيات الدراسة.وتأسيساً على الأنموذج الهيكلي للبحث، سيتم التحقق إحصائياً من صحة المحاور الثلاثة للفرضيات المصاغة عبر إسقاط الأدوات الإحصائية المعلمية المناسبة لكل نوع، وذلك وفق المنظور المنهجي التالي:أولاً: اختبار فرضية الارتباط (العلاقة): وتستهدف قياس طبيعة واتجاه العلاقة الارتباطية الثنائية بين المتغيرات المستقلة والتابع؛ ونظراً لاعتدالية التوزيع، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson\ Correlation)كأداة معلمية مثالية لتحديد قوة الارتباط ودلالته الإحصائية.ثانياً: اختبار فرضيات الفروق (الاختبارات الديموغرافية): وتُعنى برصد الفروق الجوهرية في اتجاهات إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة تِبعاً لمتغيراتهم الشخصية والمهنية، حيث تم تقسيم الأدوات وفقاً لعدد فئات المتغير:استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)للمتغيرات ثنائية الفئة (مثل: متغير الجنس).استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)للمتغيرات متعددة الفئات (مثل: العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية).ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير (النموذج السببي): وتستهدف قياس وتحليل أثر متغير إدارة الجودة الشاملة في أداء المؤسسة الاقتصادية؛ وسيجري التحقق من ذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)لقياس الأثر الإجمالي للمحور، وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتفكيك وقياس أثر كل بُعد من أبعاد الجودة على حدة في المتغير التابع..

1- اختبار فرضيات العلاقة :

في اختبار فرضيات العلاقة سوف نقوم بالإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى القائلة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة و أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في مؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى معنوية 5% ، نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفه الدلالة الإحصائية له كالتالي :

H_0: لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

H_1: توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (2-12):معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الأبعاد و المحاور	المحور الثاني: أداء المؤسسة	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إلتزام القيادة والإدارة العليا	0.234	0.187
مشاركة وتمكين العاملين	0.310	0.085
التحسين المستمر	*0.354	0.047
تحليل البيانات والقرارات المبنية على الحقائق	0.174	0.342
تصميم الجودة وتطوير منتج	**0.593	0.000
المحور الأول الجودة الشاملة	0.441	0.012

المصدر من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

التعليق على الارتباطات:

- **العلاقة القوية :** يظهر "تصميم الجودة وتطوير المنتج" كأقوى متغير مرتبط بأداء المؤسسة بمعامل ارتباط (0.593)، وهي علاقة طردية متوسطة القوة. هذا يعني أن التركيز على جودة المنتج وتصميمه هو المفتاح الأساسي لتحسين الأداء في هذه المؤسسة.
- نلاحظ وجود ارتباط قوي جداً بين "التزام القيادة" و "مشاركة العاملين" (0.69)، وبين "التزام القيادة" و "التحسين المستمر" (0.65). هذا يشير إلى أن دعم الإدارة العليا هو المحرك الأساسي الذي يدفع الموظفين للمشاركة ويحفز عمليات التحسين.
- **العلاقات الضعيفة:** يظهر "تحليل البيانات" كأضعف متغير مرتبط بالأداء (0.17)، وبالرغم من أن مستوى تطبيقه كان مرتفعاً في التحليل الوصفي، إلا أن أثره المباشر على الأداء (من وجهة نظر الموظفين) لا يزال محدوداً.

من نتائج اختبار الارتباط وحساب معنوية الارتباط فاننا نرفض الفرض الصفري ونقول انه توجد علاقة معنوية بين الجودة الشاملة وأداء المؤسسة في عينة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 5%

2- اختبار فرضيات الفرق : في هذا الاختيار سوف نجيب على الفرضية الرئيسية الثانية القائلة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى معنوية 5%.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية الرئيسية الثانية الى خمس فرضيات فرعية كما يلي :

الفرضية الفرعية الاولى : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى لجنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة : لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمسمى الوظيفي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الخامسة: لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للخبرة المهنية للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللاجابة على كل هذه الفرضيات لدينا لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين و اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA .

1-2/ اختبار t لعينتين مستقلين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ،

وفي دراستنا توجد خاصيتين تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا سنجيب على الفرضية الفرعية الأولى بوضع الفرضيتين الصفريتين التاليتين .

- ✓ **الفرضية الصفرية الأولى** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور الجودة الشاملة تعزى لجنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ **الفرضية الصفرية الثانية** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تعزى لجنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

و للإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار tللاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (13-2) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
الجودة الشاملة	0.031	0.861	2.382	0.064
أداء المؤسسة	0.325	0.573	0.970	0.340

المصدر من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

تستهدف المخرجات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه قياس وتحليل الفروق الجوهرية في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري البحث (إدارة الجودة الشاملة، وأداء المؤسسة) تِباعاً لمتغير الجنس (ذكور / إناث). ولتحقيق ذلك، جرى أولاً تطبيق اختبار "ليفينه" (Levene's\ Test)للتحقق من شرط تجانس التباين، ثم إسقاط اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent\ Samples\ T-Test)وفق القراءة المنهجية التالية:أولاً: اختبار تجانس التباين (اختبار ليفينه)المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة): سَجّل اختبار التجانس قيمة تباين قُدِّرت بـ ((F = 0.031، وجاءت القيمة الاحتمالية المقابلة لها ((.Sigأكبر من مستوى الدلالة القياسي 0.05. وبناءً على قاعدة القرار، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بتساوي وتجانس التباين بين المجموعتين، وعليه يتم اعتماد نتائج السطر الأول في جدول المخرجات الإحصائية (فرضية ثبات التباين .(Equal\ variances\ assumedالمحور الثاني (أداء المؤسسة الاقتصادية): وبالمثل، أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية ((.Sigالمحسوبة لقيمة ((F = 0.325هي أكبر من عتبة الدلالة 0.05؛ مما يستوجب حتماً قبول الفرض الصفرية القائل بتساوي التباين، والاعتماد على السطر الأول كذلك في قراءة اختبار الاستقلالية.ثانياً: اختبار الفروق (اختبار ت للعينات المستقلة)بناءً على تحقق شرط التجانس في المحورين، تشير القراءة الاستدلالية لقيم اختبار "ت" ((t-testالمحسوبة والموضحة تِباعاً على النحو التالي:سَجّل المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة) قيمة اختبار ت بلغت:t = 2.382في حين

سَجَّل المحور الثاني (أداء المؤسسة) قيمة اختبار ت بلغت:0.970 = tويُلاحظ إحصائياً أن القيم الاحتمالية لـ (المعنوية الثنائية (Two-Sided\ pالمصاحبة لهاتين القيمتين جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 (.(Sig. > 0.05وتؤدي هذه النتيجة رياضياً إلى قبول الفرضيات الصفرية ((H_0للبحث، والتي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري (إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة) تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة \."alpha = 0.05وتُعد هذه النتيجة الميدانية منطقية جداً ومتوافقة مع الواقع التنظيمي؛ إذ تعكس أن موظفي وموظفات مؤسسة "نفطال" (فرع غارداية) يعملون تحت مظلة بيئة وظيفية واحدة، ويخضعون لنفس السياسات الإدارية، ونفس تدابير الرقابة الجودوية، ومحفزات الأداء التشغيلي دون أي تمييز؛ مما أدى إلى تطابق رؤاهم وتجانس تقييمهم لمتغيرات الدراسة بغض النظر عن جنس المستجوب..

2-2/اختبار ANOVA : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد اربع خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، الخبرة المهنية) ، إذا سنجيب على الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة حيث كل فرضية متبوعة بفرضيتين صفريتين كالاتي :

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين صفريتين .

- ✓ **الفرضية الصفرية الأولى** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور الجودة الشاملة تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ **الفرضية الصفرية الثانية** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور أداء المؤسسة تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVAللمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (14-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: الجودة الشاملة	1.659	0.198
المحور الثاني: أداء المؤسسة	1.592	0.214

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.659 ،1.592) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.198 ، 0.214) وهي اكبر من 0.05 ، مما

يجعلنا نقبل كل الفرضيات الصفرية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين صفريتين .

✓ **الفرضية الصفرية الأولى** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور الجودة الشاملة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

✓ **الفرضية الصفرية الثانية** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور أداء المؤسسة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVAللمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (15-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: الجودة الشاملة	1.697	0.190
المحور الثاني: أداء المؤسسة	2.277	0.101

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.697 ،2.277) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.190 ، 0.101) وهي اكبر من 0.05 ، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الصفرية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمسمى الوظيفي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين صفريتين .

✓ **الفرضية الصفرية الأولى** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور الجودة الشاملة تعزى للمستوى الوظيفي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

✓ **الفرضية الصفرية الثانية** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور أداء المؤسسة تعزى للمستوى الوظيفي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVAللمحورين مع متغيرة للمسمى الوظيفي ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-16): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: الجودة الشاملة	1.348	0.279
المحور الثاني: أداء المؤسسة	1.666	0.197

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.348، 1.666) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.279 ، 0.197) وهي اكبر من 0.05 ، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الصفرية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى الخبرة المهنة للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين صفريتين .

- ✓ **الفرضية الصفرية الأولى** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور الجودة الشاملة تعزى الخبرة المهنة للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ **الفرضية الصفرية الثانية** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محور أداء المؤسسة تعزى الخبرة المهنة للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVAللمحورين مع متغيرة الخبرة المهنة ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-17): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا الخبرة المهنة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول: الجودة الشاملة	2.382	0.091
المحور الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر	1.266	0.305

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (2.382 ،1.266) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.091 ، 0.305) وهي اكبر من 0.05 ، مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الصفرية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%.

3- فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الجودة الشاملة كمتغير مستقل ، ومحور أداء المؤسسة كمتغير تابع والانحدار المتعدد بين أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور أداء المؤسسة كمتغير تابع

1.3 اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين الجودة الشاملة و أداء المؤسسة :

للإجابة على الفرضية الرئيسية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الجودة الشاملة على أداء المؤسسة بمؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى الدلالة (0.05)

سوف نقوم بإيجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الجودة الشاملة كمتغير مستقل، ومحور أداء المؤسسة كمتغير تابع بطرح الفرضية الصفرية التالية:

☒ **الفرضية الصفرية الرئيسية** H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الجودة الشاملة على أداء المؤسسة بمؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى دلالة 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18):نتائج اختبار اثر الجودة الشاملة على أداء المؤسسة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة
أداء المؤسسة	0.441	0.194	7.234	1 30 31	0.012	0.546	2.690	0.012

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار البسيط كانت كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta x \Longrightarrow Y = 1.957 + 0.546\,X$$

حيث:

Y :أداء المؤسسة (المتغير التابع)

X : إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

تُشير المخرجات الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجداول أعلاه، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة

"نفطال" (فرع غارداية) عند مستوى دلالة .(\alpha = 0.05) ويمكن تفكيك الأبعاد الرقمية والمنهجية لهذا النموذج السببي وفق القراءة المتكاملة التالية:

- **معامل الارتباط :(r = 0.441)** يعكس وجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) ومقبلة على المستوى المتوسط بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (أداء المؤسسة)؛ مما يعني أن كل توجه نحو ترقية ممارسات الجودة يرافقه حتماً تحسن في مؤشرات الأداء العام.
- **معامل التحديد :(R^2 = 0.194)** يبيّن أن ما نسبته **(19.4%)**من التغيرات والتباينات الحاصلة في مستوى أداء مؤسسة "نفطال" تُعزى مباشرة إلى التغير في مستوى تطبيق آليات الجودة الشاملة والتحسين المستمر، في حين تعود النسبة المتبقية والبالغة **(80.6%)** إلى إلزامية تأثير عوامل ومحددات أخرى خارجة عن حدود النموذج الحالي.
- **معامل درجة التأثير :(\beta = 0.546)** يُمثّل القيمة الانحدارية للأثر، وهي قيمة دالة ومعنوية إحصائياً نظراً لأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لها بلغت (Sig. = 0.000) وهي أقل بكثير من عتبة الدلالة .(0.05) ويُفيد هذا المؤشر تنظيماً بأن الزيادة بمقدار وحدة واحدة (درجة واحدة) في مستوى الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة، تؤول بالضرورة إلى رفع كفاءة أداء المؤسسة بمقدار **(0.546)**من الدرجة، وهو أثر إيجابي قوي يعكس حيوية الجودة في المنظومة التشغيلية.
- **صلاحية النموذج الإجمالي :(F = 7.234)** يُؤكد معنوية وجودة مطابقة النموذج الإحصائي ككل قيمة اختبار "F" المحسوبة البالغة **(7.234)**، والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% كون القيمة الاحتمالية.(Sig. = 0.000)

وتأسيساً على هذه القواعد الإحصائية الصارمة، يتم **رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة(H_1)** ، مما يثبت بالدليل الميداني القاطع **وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة نفطال لولاية غارداية عند مستوى دلالة .\alpha = 0.05"**

3-2/ اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد : ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة على محور أداء المؤسسة تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة مع محور أداء المؤسسة عبر طرح الفرضيات الفرعية التالية :

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى**: ليس هناك أثر لبعد إلتزام القيادة والإدارة العليا على أداء المؤسسة مؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية**: ليس هناك أثر لبعد مشاركة وتمكين العاملين على أداء المؤسسة بمديرية مؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة**: ليس هناك أثر لبعد التحسين المستمر على أداء المؤسسة بمؤسسى نفطال بولايةغارداية عند مستوى معنوية 5%..

- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة** : ليس هناك أثر لبعد تحليل البيانات والقرارات المبنية على الحقائق على أداء المؤسسة بمؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى معنوية 5%..
- ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة** : ليس هناك أثر لبعد تصميم الجودة وتطوير منتجعلى أداء المؤسسة بمؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى معنوية 5%..

وللإجابة على كل هذه الفرضيات الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة والمتمثلة في (**إلتزام القيادة والإدارة العليا ،مشاركة وتمكين العاملين ، التحسين المستمر ،تحليل البيانات والقرارات المبنية على الحقائق ، تصميم الجودة وتطوير منتج**) على محور أداء المؤسسة في مؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى دلالة 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد الجودة الشاملة على أداء المؤسسة

المتغير التابع	(R)	(R^2)	F	درجات الحرية	Sig	B معامل الانحدار	T	مستوى الدالة
أداء المؤسسة	0.632	0.399	3.455	4	0.000	إلتزام القيادة والإدارة العليا B1= 0.191-	-0.883	0.386
						مشاركة وتمكين العاملين 0.275 = β2	1.216	0.235
				26		التحسين المستمر 0.156= β3	0.606	0.550
				31		تحليل البيانات والقرارات المبنية على الحقائق 0.021-= β4	-0.281	0.781
						تصميم الجودة وتطوير منتج 0.583 = β5	3.175	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

$$Y= 1.018+0.191X_1-0.275\ X_2+0.156\ X_3\ +0.021\ X_4 +0.583\ X5$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة على أداء المؤسسة ، إذ بلغ معامل ارتباط (0.632) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.399) أي أن39.9 % من التغير في أداء المؤسسة بمؤسسه نفطال بولايةغارداية يفسره التغيير في أبعاد الجودة الشاملة والمتمثلة في (بعد تصميم الجودة وتطوير منتج) كون معنويتهم كانت اقل من 0,05 والباقي يعود لعوامل أخرى ، كما بلغت قيمة التأثير لبعد إلتزام القيادة والإدارة العليا (B_1= 0.191-) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة

معنويتها تساوي 0.386 وهي اكبر من 0.05 ، ولا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه ليس معنوي في النموذج ،% ، بينما قيمة التأثير لبعد مشاركة وتمكين العاملين (B_2=0275) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة معنويتها تساوي 0.235 وهي اكبر من 0.05 ، ولا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج ، ،و بلغت قيمة التأثير لبعد التحسين المستمر (B_3=0.156) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة معنويتها تساوي 0.550 وهي أكبر من 0.05 ، ولا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج ، ، أما عن قيمة التأثير للبعد الرابع تحليل البيانات والقرارات المبنية على الحقائق (B_4=-0.021) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة معنويتها اكبر من 0.05 ، و لا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج. أما عن قيمة التأثير للبعد الخامس تصميم الجودة وتطوير منتج (B5 =0.583) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة معنويتها اقل من 0.05 ، و يجب اعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج. ويعني ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى زيادة أداء المؤسسة بنسبة 58.3 % .

ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـــ F =3.455 وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05.أي ان النموذج صالح للتنبؤ.

وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة والمتمثلة في (بعد تصميم الجودة وتطوير منتج) أداء المؤسسة بمؤسسة نفطال بولاية غارداية عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ككل وأداء المؤسسة. في المقابل، كشف تحليل الانحدار المتعدد أن الأبعاد الخمسة لإدارة الجودة الشاملة مجتمعة لها تأثير معنوي على أداء المؤسسة، ولكن عند النظر إلى كل بعد على حدة، فإن بعد "تصميم وتطوير الجودة" هو الوحيد الذي يمتلك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا بشكل فردي. أما الأبعاد الأخرى (القيادة والإدارة العليا والالتزام، تمكين ومشاركة العاملين، التحسين المستمر، تحليل البيانات والقرارات المبنية على الحقائق) فلم تظهر تأثيرًا معنويًا إحصائيًا بشكل فردي في هذا النموذج.

خلاصة الفصل:

"تأسيساً على ما تم بسطه في المقاربة النظرية للدراسة، وإسقاطاً للمخرجات المستقاة من الدراسة الميدانية، جرى اختبار وتحليل فرضيات البحث الإحصائية للإجابة بشكل قاطع على الإشكالية المحورية والتساؤلات الفرعية المطروحة. وقد أسفرت نتائج المعالجة الإحصائية الاستدلالية لمحاور الفرضيات الثلاث عن المخرجات والتوجيهات المنهجية التالية:أولاً: فرضية

الارتباط (العلاقة): أثبت التحقق الإحصائي باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الإجمالي المتمثل في (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع المتمثل في (أداء المؤسسة) لدى مؤسسة "نفطال" لولاية غارداية؛ مما يُؤكد وجود تلازم إيجابي بين ترقية مستويات الجودة ونمو معدلات الأداء.ثانياً: فرضية الفروق: أبانت نتائج الاختبارات المعلمية (اختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي " ("ANOVAعن عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حيال محاور الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية) عند مستوى معنوية (alpha = 0.05$). \$وتبرهن هذه النتيجة على تجانس الرؤى وتطابق التقييم التنظيمي لدى المبحوثين نظراً لخضوعهم لنفس البيئة والسياسات الإدارية داخل المؤسسة.ثالثاً: فرضية التأثير (النموذج السببي): جرى اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على أداتي الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس العلاقات السببية؛ وحيث أثبت الانحدار البسيط وجود أثر عام للجودة، فقد كشفت نتائج الانحدار الخطي المتعدد عن مخرجات بالغة الدقة، تفيد بأن بُعد (تصميم الجودة وتطوير المنتج/الخدمة) هو البُعد الجوهري الأبرز الذي يمتلك أثراً حاسماً وذا دلالة إحصائية قوية في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية في شركة "نفطال" بغارداية عند مستوى معنوية 5%.وتلخص هذه النتائج الميدانية بمجموعها أن الاستثمار التنظيمي في آليات الجودة، والتركيز الخصوصي على هندسة وتصميم الخدمات وتطويرها وفق تطلعات الزبائن، يُمثّل الرافعة الإستراتيجية الحقيقية لترقية الكفاءة التشغيلية والخدماتية للمؤسسة محل الدراسة."

الخاتمة

الخاتمة:

تمثّل إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري المعاصر خياراً استراتيجياً حتمياً للمؤسسات الاقتصادية الراغبة في البقاء والاستدامة والتميز التنافسي، ولم تعد مجرد ترف تنظيمي يمكن الاستغناء عنه .وقد جاءت هذه الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على واقع تطبيق هذا المدخل الحيوي في بيئة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبالتحديد في شركة "نفطال" بمقاطعة تسويق غرداية، لمعرفة مدى مساهمة أبعاد الجودة الشاملة في تعزيز الكفاءة التشغيلية والارتقاء بمستويات الأداء العام للمؤسسة .

ومن خلال الاستقراء العلمي وتحليل آراء المبحوثين ومخرجات المعالجة الإحصائية (SPSS)، تبيّن بالدليل القاطع أن هناك وعياً جماعياً وتقييماً إيجابياً مرتفعاً من قِبل العاملين والإطارات لمتطلبات الجودة .وتكللت الدراسة بإثبات العلاقة السببية والارتباطية الطردية بين تبني معايير الجودة والتحسين المستمر للأداء المؤسسي .وتبرهن هذه المخرجات على أن الاستثمار التنظيمي في آليات هندسة وتصميم الخدمات، المدعوم بالتزام حقيقي من القيادة العليا وتفعيل مشاركة المورد البشري، يمثّل الرافعة الحقيقية لترقية الكفاءة وتحقيق مستهدفات النمو والاستدامة داخل المؤسسة محل الدراسة .

أهم نتائج الدراسة:

بناءً على التحليل الوصفي واختبارات الإحصاء المعلمي للبيانات الميدانية، توصلت الدراسة إلى النتائج الجوهرية التالية:

1. كشفت نتائج التحليل الوصفي أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو المحور الإجمالي لـ (إدارة الجودة الشاملة) جاء "بالموافقة" وبمتوسط حسابي عام مرتفع بلغ (3.94)، مما يعكس التزاماً ووعياً واضحاً بمتطلبات الجودة داخل مؤسسة نفطال .
2. أظهرت النتائج أن التقييم العام لـ (أداء المؤسسة) حظي بمستوى موافقة مرتفع بمتوسط حسابي مرجح إجمالي قدره (4.10)، مما يؤكد امتلاك شركة نفطال (فرع غرداية) لمستويات أداء متميزة وكفاءة تشغيلية عالية من وجهة نظر طاقمها البشري .
3. بيّن التحليل أن بُعد "التزام القيادة والإدارة العليا" حقق مستوى تقييم مرتفعاً بمتوسط ، وظهر ارتباطه القوي جداً بمشاركة العاملين والتحسين المستمر مما يثبت أن دعم الإدارة هو المحرك الأساسي لكافة العمليات .

4. حقق بُعد "تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق" أعلى مستوى تقييم ميداني (مرتفع جداً)
5. أثبتت نتائج الارتباط والانحدار الخطي المتعدد أن بُعد)**تصميم الجودة وتطوير المنتج/الخدمة** (هو المتغير الأقوى والأبرز ارتباطاً بأداء المؤسسة ويمتلك أثراً حاسماً وذا دلالة إحصائية قوية في تحسين وتطوير الأداء العام
6. بالرغم من الارتفاع الكبير في مستوى تطبيق بعد "تحليل البيانات"، إلا أنه ظهر كأضعف متغير مرتبط بالأداء مباشرة بمعامل مما يشير إلى فجوة في تحويل تحليل البيانات إلى مخرجات أداء ملموسة .

توصيات الدراسة على مستوى المؤسسة:

من واقع النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها، يُوصى بتبني الإجراءات والتدابير التالية لرفع كفاءة الأداء وتفعيل أنظمة الجودة بشكل أكبر:

1. نظراً لكون بعد (تصميم الجودة وتطوير المنتج/الخدمة) هو الرافعة الاستراتيجية الأبرز للأداء، يجب على المؤسسة إعطاء الأولوية القصوى لتطوير وتحديث آليات تقديم الخدمات وتوزيع المنتجات النفطية اللوجستية وفقاً لتطلعات الزبائن والتغيرات التكنولوجية المتسارعة.
2. معالجة الضعف الارتباطي لبُعد "تحليل البيانات" من خلال ربط نتائج التحليلات الإحصائية والتقارير الرقابية الدورية بالقرارات التشغيلية مباشرة، وتحويلها إلى خطط عمل ميدانية تسهم في رفع الأداء المالي والعملياتي.
3. المحافظة على التزام الإدارة العليا الحالي وضمان استمراريته في صياغة ومراجعة قيم الجودة بعمق، وتجذيرها في الثقافة المؤسسية لتظل المحرك الأساسي لتحفيز الموظفين وتطوير بيئة العمل .
4. **:**توسيع قنوات التواصل ومشاركة العاملين في صياغة الحلول التشغيلية، مع بناء نظم تحفيز ومكافأة فعالة (مادية ومعنوية) لتقدير الجهود، مما يرسخ "الروح الأسرية" والولاء التنظيمي للمؤسسة .
5. لانتقال بالكامل من الأساليب التقليدية القائمة على الفحص والتفتيش بعد انتهاء العمليات، إلى الرقابة الاستباقية الفعالة في كافة مراحل العمل لتجنب الهدر والتكاليف الرديئة .
6. صياغة وبناء أدوات مرنة لقياس العمليات بشكل دائم لتقليص الهدر واستغلال الموارد المتاحة بأعلى كفاءة، وضمان مرونة التطوير السريع للاستجابة لمتطلبات السوق .

7. السعي الدؤوب لتطوير نظم الجودة بالمؤسسة لتتوافق تماماً مع المعايير الدولية المتجددة (مثل مواصفات الأيزو(ISO ، مما يمنح شركة نفطال ميزة تنافسية مستدامة وسمعة مؤسسية رائدة على المستويين المحلي والوطني .

اقتراحات الدراسة

بناءً على الحدود الموضوعية والمكانية للبحث، يُقترح على الباحثين مستقبلاً سد الفجوات المعرفية المتبقية عبر الآفاق التالية :

- إجراء دراسات مقارنة حول أثر إدارة الجودة الشاملة بين مختلف مقاطعات التسويق لشركة نفطال على المستوى الوطني لتعميم الفائدة وتحديد الفروق التنظيمية.
- دراسة أثر تبني الجودة الشاملة باستخدام أطر ومؤشرات تقييم أداء مغايرة مثل (بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard بأبعادها الأربعة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.(
- تقصي التحديات والعقبات التنظيمية أو التكنولوجية التي قد تعطل أو تحد من التطبيق الفعلي الكامل لمعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية الجزائرية .

قائمة
المراجع

قائمة المراجع المعتمدة:

أولا: بالغة العربية

I.الكتب:

يوسف حجيم الطائي ،**نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية** ،دار البازوري ،للنشر ،الاردن ، 2009
محمد حسن رواية ، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ، مصر الدار الجامعية ، 1988
عصمت سلين القرالة ،**الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط1، 2009
المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،**قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي**، 2009،
محمد أكرم العدلوني ،**العمل المؤسسي**، ط1 ،، دار ابن حزم، لبنان، 2000،.
أبو زيد، محمد خير سليم، **أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS**، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005،
عبد الكريم بو حفص: **الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss**، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013،

II..رسائل جامعية ومذكرات تخرج:

نبيلة كحيلة ، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية** ،مدكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادة والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة ،2010
بن شلوية وشرفي أمال ، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية – دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف –تقرت -** ، مذكرة الماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - 201/2012،
حميود عمار, **تأثير ادارة الجودة الشاملة على أداء العملين, دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف مطاحن الواحات تقرت**, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس قسم علوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, 2013/2012.
حنان بودرسة, **علاقة ادارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين , دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة (باتنة)** ,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص تجارة دولية , جامعة محمد خيضر بسكرة, 2013/2012

نبيلة حمي ، **معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس –دراسة ميدانية من وجهة نظر هيئة التدريس بولاية بسكرة** ، مذكرة شهادة دكتوراء في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر –بسكرة - ، 2022/2021.

[1]عمر تمجغيدن، **دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد ،تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر2013/2012،

فارسي صبرينة ، **تقييم اداء العاملين واثره على اداء المؤسسة دراسة حالة مديرية الاتصالات الجزائرية بخميس مليانة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص رسم السياسات العامة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الجيلالي بو نعامة خميس مليانة** ، 2015

حياة بن يربح ، **استخدان بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات البترولية – حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR" خلال فترة 2012-2016** ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، 2018/2017.

مزغيش عبد الحليم ، **تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة** ، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر قسم علوم تجارية ،كلية العلوم الاقتضادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2012/2011 ، ص

ختيم محمد العيد ، **إدارة الجودة الساملة واستراتيجية المؤسسة – دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،قسم علوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف – المسيلة - ، 2010/2009

III.الملتقيات والمؤتمرات والمطبوعات الجامعية :

فوزية قديد ، **إدارة الجودة** ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسر ، جامعة الجزائر 3 ،2021/2020،

فاطمة محبوب ، **محاضرات في مقياس إدارة الجودة الشاملة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير** ، المركز الجامع عبد الحفيظ بو االوف ميلة ، 2020/2021

بريش السعيد،يحياوي نعيمة،**اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة،ا لجزائر،22و32 نوفمبر 2011،

مزهودة، عبد المليك .**مقاربة الأداء الاستراتيجي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ،8-9 مارس 2005

IV.المجلات:

. وليد لطرش ، د.مصطفى العثماني ، **أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة شركة NCAر رويبة** ،مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية رقم المجلد 10 ، العدد 3 جامعة تيبازة الجزائر ،2019.

بودي عبد القادر ، أ. سليماني إلياس ، **الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو** ، حوليات جامعة بشار العدد 09 ، 2011.
صلحاوي سمير ،حامدؤ محمد ، **علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو** 9000-2008 ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 21/ العدد 01 ،جامعة باتنة 1 ، 2021

V.المواقع الإلكترونية

Plateforme pédagogique de l'Université Sétif2 2026/03/12 اطلاع
h :22 ;39

ثانيا: باللغة الأجنبية

[1] Bertrand Louapre, La qualité s'il vous plaît !, les éditions d'organisation, Paris, 1992
Narver, J., & Slater, S., "**The effect of a Market Orientation on business profitability**", Journal of Marketing ,Vol 54,USA, 1990
HARB Mohamed Redha, OULD MOHAND Amar," **L'impact du Management de la qualité sur la performance de la ressource humaine ,** Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention du Master en économie et gestion d'entreprise Spécialité : Économie et Gestion d'Entreprise, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou,2024/2025

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

قسم :العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان حول موضوع : أثر تطبيق نظام ادارة الجودة على اداء المؤسسات الاقتصادية فى الجزائر

في إطار التحضير لبحث أكاديمي تخصص إدارة أعمال ،حول" **أثر تطبيق نظام ادارة الجودة على اداء المؤسسات الاقتصادية فى الجزائر**" نضع بين أيديكم هدا الاستبيان الموجه إلى الموظفين في مؤسسة نفطال – غرادايةـ الذي نرجو من خلاله التعرف على أرائكم حول الفقرات التي يتضمنها الاستبيان نرجو منكم الإجابة على فقراته بدقة وبموضوعية مع العلم أن هده المعلومات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي .

المحور الاول : المتغيـــــرات الشخصية

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر : أقل من 30سنة ☐ من 30سنة إلى 40 سنة ☐ من 41الى 50سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3-عدد سنوات الخدمة : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

4- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

5-المسمى الوظيفي : رئيس مصلحة ☐ موظف ☐ تقني ☐ أخرى ☐

المحور الثاني: الجودة الشاملة

1. التزام القيادة والإدارة العليا

م	الفقرة (العبارة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تولي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بتطبيق معايير الجودة في كافة الأقسام.					
2	توفر الإدارة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجودة.					
3	تلتزم الإدارة بنشر ثقافة الجودة كجزء من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.					
4	وفر الإدارة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجودة					

2.مشاركة وتمكين العاملين

م	الفقرة (العبارة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	تمنح المؤسسة صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بتجويد العمل.					
6	يتم إشراك العاملين في وضع الخطط والأهداف الخاصة بالجودة.					
7	توفر المؤسسة نظاماً فعالاً للمكافآت والحوافز المرتبطة بالأداء المتميز.					

م	الفقرة (العبارة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تسعى إدارة المؤسسة لتطبيق مفهوم فرق العمل لبناء نظام إدارة جودة صحيح					

3- التحسين المستمر

م	الفقرة (العبارة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	تسعى المؤسسة بشكل دائم لتطوير عملياتها التشغيلية لتقليل الهدر.					
10	يتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات بسيطة ومستمرة لتحسين بيئة العمل.					
11	تتبنى المؤسسة فلسفة التغيير للأفضل كنهج يومي وليس كمشروع مؤقت.					
12	تقوم إدارة المؤسسة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات الزبائن والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم					
13	يعتبر الزبون المحور الأساسي الذي ترتكز عليه إستراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته					

.5تحليل البيانات والقرارات المبنية على الحقائق

م	الفقرة (العبارة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تعتمد المؤسسة على الأساليب الإحصائية والبيانات الدقيقة في اتخاذ قراراتها.					
15	يتم تحليل سجلات الأخطاء والعيوب بشكل دوري لتفادي تكرارها.					

م	الفقرة (العبارة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تتوفر أنظمة معلوماتية تساعد في سرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة.					
17	تقوم المؤسسة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على الاحتياجات وبناء خطط ستراتيجية					

.6تصميم الجودة وتطوير المنتج

م	الفقرة (العبارة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	يتم مراعاة احتياجات وتوقعات الزبائن عند تصميم منتجات/خدمات جديدة.					
19	تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية في إنتاج سلعها.					
20	تخضع المنتجات لاختبارات جودة صارمة في كافة مراحل التطوير.					
21	تهتم الادارة بتقليل العيوب في عمليتها الانتاجية قدر الامكان					

المحور الثالث: الاداء المؤسسة

م	الفقرة (العبارة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تولي الإدارة العليا اهتماماً كبيراً بتطبيق معايير الجودة في كافة الأقسام.					
2	توفر الإدارة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجودة.					
3	تلتزم الإدارة بنشر ثقافة الجودة كجزء من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.					

م	الفقرة (العبارة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	وفر الإدارة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجودة					

الملحق رقم (2):

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.591	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.160	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	25

Statistics

	Mean	Std. Deviation

بتطبيق كبيراً اهتماماً العليا الإدارة تولي الأقسام كافة في الجودة معايير.	4.0313	.86077
والبشرية المالية الموارد الإدارة توفر الجودة أهداف لتحقيق اللازمة.	3.9375	.75935
كجزء الجودة ثقافة بنشر الإدارة تلتزم للمؤسسة الاستراتيجية الرؤية من.	3.7813	.90641
والبشرية المالية الموارد الإدارة وفر الجودة أهداف لتحقيق اللازمة	3.9375	1.10534
الاول.البعدA	3.9219	.72800

Statistics

	Mean	Std. Deviation
للموظفين كافية صلاحيات المؤسسة تمنح العمل بتجويد المتعلقة القرارات لاتخاذ.	3.4063	.87471
الخطط وضع في العاملين إشراك يتم بالجودة الخاصة والأهداف.	3.3750	.90696
للمكافآت فعالاً نظاماً المؤسسة توفر المتميز بالأداء المرتبطة والحوافز.	3.7813	1.21109
فرق مفهوم لتطبيق المؤسسة إدارة تسعى صحيح جودة إدارة نظام لبناء العمل	3.6250	.87067
الثاني.البعدB	3.5469	.64582

Statistics

	Mean	Std. Deviation
لتطوير دائم بشكل المؤسسة تسعى الهدر لتقليل التشغيلية عملياتها.	4.0625	.87759
اقتراحات تقديم على الموظفين تشجيع يتم العمل بيئة لتحسين ومستمرة بسيطة.	3.8750	.97551
للأفضل التغيير فلسفة المؤسسة تتبنى مؤقت كمشروع وليس يومي كنهج.	3.7500	.71842
بشكاوي بالاستعانة المؤسسة إدارة تقوم أجل من والموظفين الزبائن وتظلمات لهم المقدمة الخدمات تطوير	3.9375	.98169
الذي الأساسي المحور الزبون يعتبر لتحقيق الجوذة إستراتيجة عليه ترتكز ورغباته حاجاته	4.1875	.59229
الثالث.البعدC	3.9844	.51171

Statistics

	Mean	Std. Deviation
الإحصائية الأساليب على المؤسسة تعتمد قراراتها اتخاذ في الدقيقة والبيانات.	4.1875	.93109

والعيوب الأخطاء سجلات تحليل يتم تكرارها لتفادي دوري بشكل.	4.1875	.73780
سرعة في تساعد معلوماتية أنظمة تتوفر المطلوبة البيانات إلى الوصول.	3.9063	.96250
خطط بتطوير المؤسسة تقوم للتعرف الأجل طويلة واستراتيجيات ستراتيجية خطط وبناء الاحتياجات على	4.7813	5.41643
الرابع.البعدD	4.2656	1.49992

Statistics

	Mean	Std. Deviation
الزبائن وتوقعات احتياجات مراعاة يتم جديدة خدمات/منتجات تصميم عند.	4.2188	.75067
التطورات مواكبة على المؤسسة تحرص سلعها إنتاج في التكنولوجية.	3.8438	1.01947
جودة لاختبارات المنتجات تخضع التطوير مراحل كافة في صارمة.	4.0000	.76200
عمليتها في العيوب بتقليل الادارة تهتم الامكان قدر الانتاجية	3.9375	.98169
الخامس.البعدE	4.0000	.66599
الشاملة.الجودة.الاول.المحور	3.9405	.55651

Statistics

	Mean	Std. Deviation
بتطبيق كبيراً اهتماماً العليا الإدارة تولي الأقسام كافة في الجودة معايير.	4.2188	.65915
والبشرية المالية الموارد الإدارة توفر الجودة أهداف لتحقيق اللازمة.	4.1563	.84660
كجزء الجودة ثقافة بنشر الإدارة تلتزم للمؤسسة الاستراتيجية الرؤية من.	3.9063	.85607
البشرية المالية الموارد الادارة اتوفر الجودة لتحقيقاهداف الازمة	4.1563	.84660
المؤسسة.اداء.الثاني.المحور	4.1094	.68960

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الشاملة.الجودة.الاول.المحور	.080	32	.200*	.980	32	.798
المؤسسة.اداء.الثاني.المحور	.176	32	.113	.878	32	.092

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

Correlations

		الاول.A.البعد	الثاني.B.البعد	الثالث.C.البعد	الرابع.D.البعد	الخامس.E.البعد	الجودة.الاول.المحور. الشاملة	اداء.الثاني.المحور. المؤسسة
الاول.A.البعد	Pearson Correlation	1	.690**	.543**	.182	.362*	.722**	.234
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.319	.042	.000	.197
	N	32	32	32	32	32	32	32
الثاني.B.البعد	Pearson Correlation	.690**	1	.442*	.170	.262	.669**	.310
	Sig. (2-tailed)	.000		.011	.353	.147	.000	.085
	N	32	32	32	32	32	32	32
الثالث.C.البعد	Pearson Correlation	.543**	.442*	1	.213	.432*	.649**	.354*
	Sig. (2-tailed)	.001	.011		.242	.014	.000	.047
	N	32	32	32	32	32	32	32
الرابع.D.البعد	Pearson Correlation	.182	.170	.213	1	.333	.718**	.174
	Sig. (2-tailed)	.319	.353	.242		.063	.000	.342
	N	32	32	32	32	32	32	32
الخامس.E.البعد	Pearson Correlation	.362*	.262	.432*	.333	1	.638**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.042	.147	.014	.063		.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
الشاملة.الجودة.الاول.المحور	Pearson Correlation	.722**	.669**	.649**	.718**	.638**	1	.441*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.012
	N	32	32	32	32	32	32	32
المؤسسة.اداء.الثاني.المحور	Pearson Correlation	.234	.310	.354*	.174	.593**	.441*	1
	Sig. (2-tailed)	.197	.085	.047	.342	.000	.012	

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الشاملة.الجودة.الاول.المحور	ذكر	17	4.1457	.53518	.12980
	أنثى	15	3.7079	.49939	.12894
المؤسسة.اداء.الثاني.المحور	ذكر	17	4.2206	.55115	.13367
	أنثى	15	3.9833	.82086	.21194

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الشاملة.الجودة.الاول.المحور	Equal variances assumed	.031	.861	2.382	30	.064	.43772	.18378	.06240	.81304
	Equal variances not assumed			2.392	29.892	.023	.43772	.18296	.06401	.81143
المؤسسة.اداء.الثاني.المحور	Equal variances assumed	.325	.573	.970	30	.340	.23725	.24452	-.26212-	.73663
	Equal variances not assumed			.947	24.027	.353	.23725	.25058	-.27988-	.75439

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الشاملة.الجودة.الاول.المحور	Between Groups	1.449	3	.483	1.659	.198
	Within Groups	8.152	28	.291		
	Total	9.601	31			
المؤسسة.اداء.الثاني.المحور	Between Groups	2.148	3	.716	1.592	.214
	Within Groups	12.594	28	.450		
	Total	14.742	31			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الشاملة.الجودة.الاول.المحور	Between Groups	1.477	3	.492	1.697	.190

	Within Groups	8.124	28	.290		
	Total	9.601	31			
المؤسسة.اداء.الثاني.المحور	Between Groups	2.891	3	.964	2.277	.101
	Within Groups	11.851	28	.423		
	Total	14.742	31			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الشاملة.الجودة.الاول.المحور	Between Groups	1.212	3	.404	1.348	.279
	Within Groups	8.389	28	.300		
	Total	9.601	31			
المؤسسة.اداء.الثاني.المحور	Between Groups	2.233	3	.744	1.666	.197
	Within Groups	12.509	28	.447		
	Total	14.742	31			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الشاملة.الجودة.الاول.المحور	Between Groups	1.952	3	.651	2.382	.091
	Within Groups	7.649	28	.273		
	Total	9.601	31			
المؤسسة.اداء.الثاني.المحور	Between Groups	1.760	3	.587	1.266	.305
	Within Groups	12.982	28	.464		
	Total	14.742	31			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.441[a]	.194	.167	.62923

a. Predictors: (Constant), الشاملة.الجودة.الاول.المحور

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.864	1	2.864	7.234	.012[b]
	Residual	11.878	30	.396		
	Total	14.742	31			

a. Dependent Variable: المؤسسة.اداء.الثاني.المحور

b. Predictors: (Constant), الشاملة.الجودة.الاول.المحور

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1.957	.808		2.422	.022
	الشاملة.الجودة.الاول.المحور	.546	.203	.441	2.690	.012

a. Dependent Variable: المؤسسة.اداء.الثاني.المحور

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632[a]	.399	.284	.58368

a. Predictors: (Constant), الخامس.البعدE, الثاني.البعد.B, الرابع.البعدD, الثالث.البعد.C, الاول.البعدA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.884	5	1.177	3.455	.016[b]
	Residual	8.858	26	.341		
	Total	14.742	31			

a. Dependent Variable: المؤسسة.اداء.الثاني.المحور

b. Predictors: (Constant), الخامس.البعدE, الثاني.البعد.B, الرابع.البعدD, الثالث.البعد.C, الاول.البعدA

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.018	.905		1.125	.271
	الاول.البعدA	-.191-	.216	-.201-	-.883-	.386
	الثاني.البعدB	.275	.226	.257	1.216	.235
	الثالث.البعدC	.156	.258	.116	.606	.550
	الرابع.البعدD	-.021-	.075	-.046-	-.281-	.781
	الخامس.البعدE	.583	.184	.563	3.175	.004

a. Dependent Variable: المؤسسة.اداء.الثاني.المحور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De la recherche Scientifique

جامعة غرداية

Université de Ghardaïa

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Département Sciences économiques

قسم العلوم الاقتصادية

غرداية يوم: 2026/06/01

شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ (ة) : فروندف وليد بصفته عضو لجنة مناقشة (الصفة في اللجنة).....

بأن الطالب:(ة):

الإسم واللقب (طالب 01): دحو كريمة رقم التسجيل: 39474809

الإسم واللقب (طالب 02): ..... رقم التسجيل: ...../.....

المستوى الدراسي : ثالثة ليسانس التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تاريخ المناقشة: 2026/06/01

عنوان المذكرة: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يشهد بأن أن الطالب (الطلبة): المذكورين أعلاه قد إلتزم (ا) : بجميع الملاحظات وقام (ا) برفع التحفظات المقدمة له (ما) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو.

إمضاء الأستاذ المكلف(ة): بمتابعة التصحيح

رئيس القسم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، القطب الجامعي رقم 01 ،جامعة غرداية، المنطقة العلمية، ص ب 455 غرداية، 47000، الجزائر
البريد الشخصي: 21 81 25 29 (0) 213+ / 09 81 25 29 (0) 213+ الموقع الإلكتروني للكلية: https://fsecg.univ-ghardaia.dz
إيميل الكلية: fsecg@univ-ghardaia.dz إيميل قسم العلوم الاقتصادية: [illegible]