



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

تحديات التزام إدارة الشركات بتطبيق مبادئ
إدارة الجودة الشاملة
(دراسة حالة: مؤسسة FRIGO MEDIT بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

محيريق فوزي

✓ إعداد الطلبة:

■ بيوضه عبد القادر

■ صوالح إحميمه إسماعيل

■ هبيته التارزي

لجنة التقييم:

رئيسا	أستاذ محاضر أ	قابوسة علي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	محيريق فوزي
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	مسعودي زكريا

الموسم الجامعي: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي عملي هذا المتواضع ..

إلى من وعيت على الدنيا وهي أُمامي، ومن زرعت في قلبي بذور الحياة فكانت لي السند فيها والنبراس
لدربي ونور عيني إلى من نطقت باسمها قبل كتابة أعز الحبايب أُمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري و اجتهد في تربيتي وتوجيهي
أبي الغالي فليحفظه الله من كل سوء وليوفقه إلى كل ما يحبه ويرضاه.

كما أهدي هذا العمل إلى جميع إخوتي الذين أتمنى لهم كل التوفيق والنجاح، وإلى كل عائلتي بدون
استثناء.

إلى كل أساتذتي الكرام الذين رافقوني في كل أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم العالي.

إلى كل طلبة دفعة إدارة أعمال 2020/2019

إلى كل من جمعتني بهم المحبة والصداقة والأخوة وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي هذه.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

عبد القادر ، التارزي ، إسماعيل

شكر وتقدير

يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، تباركت ربنا وتعاليت، " سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"، وأصلي وأسلم على خير نبي أرسل للعالمين سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم وعلى آله وصحبه الطاهرين.

في البداية نشكر ونحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه، كما نتقدم بأعز شكرنا للأستاذ المشرف : الدكتور " فوزي محيريق "، حفظه الله ورعاه لقبوله الإشراف على العمل الذي قمنا به، ولما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات سديدة التي كان لها بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل، فكان حقاً ممن قال فيهم المولى عز وجل: "إنما يخشى الله من عباده العلماء".

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل إطارات وعمال مؤسسة FRIGO MEDIT بالوادي الذين أفادونا بكل المعلومات المتعلقة ببحثنا و نخص بالذكر السيدين: مدير المؤسسة الأستاذ: فريد صحراوي؛ والمهندس التقني الأستاذ: سفيان جديدي.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في هذا العمل، من زملاء وأصدقاء وأساتذة.

عبد القادر ، التارزي ، إسماعيل

ملحق الدراسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التزام إدارة الشركات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات؛ من خلال دراسة حالة مؤسسة FRIGO MEDIT بالوادي"، وبعد تطرقنا للأدبيات النظرية للدراسة حول آليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ومحاولة الربط بينهما، و عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، استخدمنا للدراسة التطبيقية للموضوع استبيان صمم خصيصا لخدمة أهداف البحث، وتم توزيع 40 استبيان على أفراد عينة مؤسسة FRIGO MEDIT بالوادي.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود معوقات وصعوبات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأظهرت النتائج أن كل الصعوبات والمعوقات في المجموعات الثلاث تأثر في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعتبر غير دالة إحصائيا، ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة اهتمام المؤسسة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والمحافظة عليها ومعالجة النقص فيها، كونها لها الدور الأساسي في نجاح واستمرارية المؤسسة.

Résumé:

Cette étude vise à connaître l'étendue des «défis de l'engagement de la direction d'entreprise à appliquer les principes de gestion de la qualité totale dans FRIGO MEDIT en El-Oued», car le premier chapitre traite de la littérature théorique de l'étude et concerne l'application des principes de la gestion de la qualité totale dans les établissements et une tentative de les relier, ainsi que la présentation des études antérieures Le questionnaire a été spécialement conçu pour servir les objectifs de la recherche et 40 questionnaires ont été distribués aux membres du FRIGO MEDIT en El-Oued.

L'étude a abouti à de nombreux résultats, dont les plus importants sont la présence d'obstacles et de difficultés dans l'application des principes de TQM. Les résultats ont montré que toutes les difficultés et obstacles dans les trois groupes étaient affectés par l'application des principes de TQM et sont considérés comme non statistiquement significatifs, et l'une des recommandations les plus importantes de l'étude est l'intérêt accru de l'institution pour l'application des principes de qualité Et la préserver et combler ses lacunes, car c'est le rôle principal dans le succès et la continuité de l'institution.

الفهارس

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
الشكر والتقدير	
ملخص الدراسة	I
فهرس المحتويات	IV
فهرس الجداول	VI
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VI
مقدمة	(أ-د)
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في مبادئ الجودة الشاملة	(1-41)
تمهيد	02
المبحث الأول: إدارة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	03
المطلب الأول: نشأة وتعريفات الجودة	03
المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	11
المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	20
المطلب الرابع : مزايا وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	25
المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول مبادئ الجودة الشاملة	29
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	29
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	35
المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة	37
المطلب الرابع: الفروقات وارتكاز دراستنا على الدراسات السابقة	39
خلاصة الفصل	41
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لصعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(42-69)
تمهيد	43
المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة	44
المطلب الأول: طريقة جمع البيانات	44
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات	45

49	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان
49	المطلب الأول: تحليل النتائج
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسية
66	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
69	خلاصة الفصل
(73-70)	خاتمة
(77-74)	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مفاهيم الجودة في نظر روادها	06
02	الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	10
03	الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)	28
04	يوضح أهم نتائج الدراسات السابقة	37
05	يوضح الفروقات بين دراستنا والدراسات السابقة	39
06	يوضح فرز الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة	45
07	يوضح مقياس ليكارت الثلاثي	46
08	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	47
09	قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	48
10	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس	49
11	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير العمر	49
12	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	50
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة	51
14	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المجموعة الأولى	52
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المجموعة الثانية	53
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المجموعة الثالثة	54
17	ملخص تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الأول	56
18	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور صعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	56
19	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	59
20	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01	60
21	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 02	62
22	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03	63
23	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية	65

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	النظرة الشمولية لجابلونكسي	01
10	منهجية نظام ادارة الجودة الشاملة	02
12	عجلة الجودة الشاملة المركزة على المستهلك	03
15	نظام التحسين المستمر	04
19	نموذج منهج إدارة العملية	05
49	التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال أعمدة بيانية	06
50	التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية من خلال أعمدة بيانية	07
51	التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي من خلال أعمدة بيانية	08
52	التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة من خلال أعمدة بيانية	09
68	النموذج الميداني للدراسة	10

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	الاستبيان
02	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V23
03	وثائق المؤسسة

مقابلة

إن التحولات العالمية الراهنة المتعددة الأقطاب والياديين الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية فرضت أوضاعاً جديدة تطلب بموجبها الإدارة المعاصرة البحث عن أساليب وتقنيات تساعد على مواكبة تلك التطورات والوفاء بمتطلباتها وكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة تلك المناهج التي أثبتت كفاءة عالية لدى المؤسسات التي أتقنت تطبيق مفاهيمها بنجاح.

حيث تسعى دول العالم في عالمنا المعاصر إلى مواكبة التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق والسبل من خلال استخدام المفاهيم الإلوية الحديثة التي تعد عماد التقدم الذي لمس مختلف جوانب الحياة، وهذا باعتبار أن الإدارة هي الوظيفة الاجتماعية ذات للتأثير على حركة المجتمع في مجالاته المختلفة، ورغم وفرة المفاهيم والنظريات والمداخل الإلوية المعاصرة التي ينخر بها الأدب الإداري إلا أن عدد قليل من تلك الإسهامات مثلت نقلات نوعية في مضامين واتجاهات الفكر الإداري الحديث ولعل كان أبرزها "إدارة الجودة الشاملة" التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا عاما في معظم دول العالم.

ومن هنا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، حيث تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبنها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف.

بناء على ما سبق يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الأساسية التي أعطي لها اهتماما أكثر من أي وقت مضى، سواء من قبل الإداريين في المؤسسات المختلفة، أو من قبل الباحثين والمهتمين بحقل الإدارة، و لذلك شكل موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوعا جديرا بالبحث والاهتمام والسعي لتطبيقه.

1. الإشكالية الرئيسية

ومما سبق تبرز ملامح إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها كالتالي:

ماهي التحديات التي تواجه إدارة الشركات عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

2. التساؤلات الفرعية

وللإجابة على الإشكالية أعلاه، يمكننا استخلاص أسئلة جزئية تسهيا للإجابة على المشكلة الرئيسية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الأولى تطبيق مبادئ إدارة الجودة ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الثانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 06 الثالثة تطبيق مبادئ إدارة الجودة ؟

3. فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية البحث نصوغ الفرضية الرئيسية كما يلي:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق تطبيق مبادئ الجودة على اعتماد تطبيق الجودة بالمؤسسة.

وبناء عليها يتم صياغة فرضيات الدراسة للأسئلة الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 06 الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4. مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى البحث في هذا الموضوع من أهمها:

- الرغبة الذاتية لدراسة هذا الموضوع (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)
- ارتباط الموضوع بالتخصص والرغبة في دراسة موضوعات إدارة الجودة الشاملة
- محاولة التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولما لها أهمية بالغة في نجاح إدارة الشركات

5. أهداف الدراسة وأهميتها

ترجع أهمية هذا البحث لكونه موضوع حديث العصر لليوم من طرف المهتمين في إدارة الشركات وإدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيق مبادئ نجاح الشركات، ومن خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

- كونها تتناول موضوع مهم وهو التحديات التي تواجه إدارة الشركات عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فيعتبر من الدراسات الأولى لدى الشركات في الجزائر — على حد علم الطلبة—
- توضيح الغموض والرؤى تجاه موضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوضيح أيضا بعض المصطلحات المتداولة حولها الدراسات الحديثة.

- جذب انتباه مسيري الشركات الجزائرية لمعرفة اهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة التي من شأنها ان تحقق نجاحها والتفوق التنافسي.
- تسليط الضوء على مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومبادئها التي تعد الدراسات فيها من نجاح الشركات عند تطبيقها.
- اعطاء صورة عن تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، وكيف يكون تأثيرها لدى ادارة الشركات.
- الخروج بحلول وتوصيات حول تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

6. حدود الدراسة (الاطار المكاني والزمني):

يمكن تقسيم حدود بحثنا الى:

- الاطار المكاني: اجريت هذه الدراسة على مؤسسة الاقتصادية (غرفة التبريد بالطريفواي) ولاية الوادي
- الاطار الزمني: من فيفري 2020 الى غاية شهر اوت 2020.

7. منهج الدراسة:

بهدف الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع والاجابة على لشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات وتملشيا مع المناهج المعتمدة في الدراسات الاقتصادية، سوف نعتمد المنهجين الوصفي والتحليلي قصد وصف وتحليل مختلف جوانب الموضوع والوصول الى النتائج المراد لها، حيث لستعملنا المنهج الوصفي في معالجة الفصل النظري، و اعتمدنا على المنهج التحليلي في معالجة الفصل التطبيقي.

وقلتم تطبيق اختبلنا بولسطة تقنية دراسة الحالة في مؤسسة غرفة تبريد المنتوحات الزراعية بمنطقة الطريفواي ولاية الوادي، وقلتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ومن ثم تحليلها.

8. صعوبات الدراسة

اثناء اعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات وعراقيل من بينها:

- تشعب الموضوع ومدى عمقه مما اوجد صعوبة التحكم فيه.
- صعوبة التواصل والعمل بسبب وباء كورونا Covid – 19
- صعوبة التواصل و نقص المراجع نظرا لوجود المكاتب الجامعية مغلقة.

9. محتوى الدراسة

لقد تم الاعتماد على طريقة لمراد (IMRAD) في تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول يتضمن الأدبيات النظرية للدراسة وهدفه ينقسم إلى مبحثين؛ الأول: يتعلق بإدارة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. أما المبحث الثاني خصصناه للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

و الجزء التطبيقي كان فصلا ثانيا عنوانه تتبع التطبيقي لمبادئ الجودة وتحدياتها في مؤسسة (FRIGOMEDIT)، وينقسم إلى مبحثين أولاهما حول منهجية وأدوات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة؛ والمبحث الثاني يتكلم عن المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان. وختمنا عملنا بالنتائج النظرية والتطبيقية في خاتمة المذكرة.

الفصل الأول

الأمبيات النظرية والدراسات السابقة

في مبادئ الجوهرة الشاملة

تمهيد:

إن التقدم الصناعي يسير اليوم بخطوات متسارعة نتيجة التطور العلمي وظهور نظم متطورة للتصنيع، وملنتج عنهما منافسة شديدة وكل ذلك جعل أغلب الشركات تتوجه لتبني نظم إدارية جديدة تركز على الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية كون تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يلعب دورا فعالا وتميزل في نجاح أو فشل هذه الشركات في الأسواق العالمية، إذ أن إدارة الجودة الشاملة هدفها للبارز هو تحقيق أهداف الشركة، لذا تظهر الحاجة إلى إعطاء صورة واضحة عن الجودة الشاملة ومحاولة تقديم مفاهيمها المختلفة وفق روادها الأوائل. وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة معرفة عمائق تطبيقها ولآثار ونتائج تبنيها في إدارة الشركات، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي ترتبط بالموضوع سواء بصفة مبشرة أو غير مبشرة ومقارنتها بالدراسة الحالية. ومن خلال دراسة هذا الفصل وبهدف محاولة الحصول على فكرة واضحة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على الشركات قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

✓ المبحث الأول: إدارة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

سنتناول من خلال المبحث الأول التعرف على إدارة الجودة الشاملة و تطبيق مبادئها من خلال تخصيص المطلب الأول لنشأة وتعريفات الجودة الشاملة ونشأة الجودة، تعريف الجودة، تعريف إدارة الجودة الشاملة، ثم في المطلب الثاني التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمطلب الثالث تطرقنا من خلاله إلى مراحل وطرق قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيرا المطلب الرابع تضمن صعوبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: نشأة وتعريفات الجودة

أصبحت الجودة في العالم المتقدم واقعا حقيقيا يعيش بشكل يومي ومطلبا أساسيا للأفراد والمنظمات، حيث أصبح الكل يراقب ويتابع ويقيس ويقيم ويلح ويطلب بجودة جيدة، وهذا أدى إلى المنافسة الشديدة في السوق وأكثر شراسة وانفتاحا في تدعيم هذا التوجه نحو جودة أفضل.

الفرع الأول: نشأة الجودة

أدى نقل مختلف الرؤى الفكرية والفلسفية لمفهوم الجودة من مجال التنظير إلى مجال التطبيق، وذلك منذ النصف الثاني من القرن الماضي،¹ ثم شاع ووقر في الأذهان أن الجودة علم غربي حديث النشأة، إلا أن في حقيقة الأمر كان مصب اهتمام الإنسان منذ بلية عهده؛ فقد جلب للنفس البشرية إلى الميل للجيد من الطعام، ولم يقتصر الاهتمام البشري على جودة المأكول والمشرب فحسب بل تعدا إلى جودة المواد التي يستخدمها كاللباس مثلا. فمفهوم الجودة ليس بجديد، لكن الجليل في الأمر هو الاتجاه المتزايد نحو تطبيقها، حتى أصبحت إدارة شاملة مستقلة بذاتها خلال النصف الثاني من القرن العشرين الميلادي.²

حيث نشأ نظام الجودة خلال الأربعينيات من القرن العشرين على يد العالم الأمريكي إدوارد ديمينج Edward Demming والذي لقب ببأب إدارة الجودة الشاملة. وقد انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف الخمسينيات عندما تم نشر أول مقالة عام 1956م عن هذا الموضوع في مجلة Harvard Business Review.³

¹ إدريس أوهلال، رحلة إلى عالم الجودة الشاملة المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، مجموعة الأكاديميات الدولية للنشر، الطبعة الأولى، 2017، ص 29.

² نورة بنت عبد الرحمن بن علي الزامل، معايير الجودة في المواقع الدعوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 1435/1434هـ، ص 19-20.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، 2008، ص 20.

ولقد نادى "إيشيكاوا"¹ بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة كعمل تطوعي يشارك فيه جميع العاملين بالمؤسسة. وبعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، أخذ الأخصائي الأمريكي "إدوارد ديمينج" صاحب النظرية الجديد في الإدارة، أخذ أفكاره إلى اليابان. حينها كان اليابانيون المدمرون بعد الحرب يتطلعون إلى إعادة بناء اقتصادهم فأصبحت مبادئ ديمينج هي وثيقة المحتوى التخطيطي الذي أرادوه. والآن وبعد أكثر من ستة عقود من الزمن، أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي.²

الفرع الثاني: تعريف الجودة

تتعدد استعمالات مصطلح "الجودة" ومدلولاته في الحياة اليومية. فقد تستعمله للإشارة إلى ما هو ممتاز. ويلها البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر، وغلبة عما هو رخيص، ونورد فيمالي بعض التعريفات الأكثر استخداماً للجودة:³

أ- المعنى اللغوي والاصطلاحي للجودة:

- (1) لغويًا: إن أول ما يتبادر إلى الذهن عند محاولة تعريف مفهوم ما هو اللجوء إلى القواميس والمعاجم، وهذا ما ينطبق على مفهوم الجودة،⁴ حيث تعتبر القواميس والمعاجم مصادر أسلسية لا يمكن الإستغناء عنها للتعرف على مصدر نحت ونشوء المفاهيم وجذورها. ومن هنا يمكن تعريفها بأنها المقابلة والاتفاق والمطابقة.
- (2) اصطلاحًا: إن مصطلح الجودة هو الأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة، بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري،⁵ وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء.

ب- الجودة من المنظور الديني:

1. قول الله سبحانه وتعالى: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا"⁶
2. قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من غشنا فليس منا"، "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.¹

¹ كاروا إيشيكاوا: هو بروفيسور ياباني من الرواد اليابانيين ساعد في تطوير إدارة الجودة وأن اليابانيين يعتبرونه "الأب لحلقات مراقبة الجودة" في مجال الجودة.

² مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 21.

³ رعد عبد الله الطائي و د. عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، جامعة زرقاء الأهلية، الأردن، 2008، ص 29.

⁴ بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم- الاساسيات- شروط التطبيق، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 8.

⁵ بلية لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 9.

⁶ سورة الكهف، الآية رقم 30.

ج- تعريف الجودة عند بعض المفكرين الغربيين:

3. جوران: يعرف الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كلنت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

4. كروسي: يعرفها بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

☒ الوفاء بالمتطلبات.

☒ انعدام العيوب.

☒ تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

✓ ديمنج: حيث عرفها تعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول أن الجودة هي تحقيق احتياحات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا.²

✓ فيغنهايم: عرف الجودة بأنها "للنتاج الكلي للمنتج أو الخدمة حواء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون³

د- تعريف الجودة عند بعض المفكرين العرب:

• السلمي: يرى الجودة بأنها تعني مجموعة الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات.

• سيد مصطفى: عرفها بأنها لتوافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو فكرة أو خدمة) تشبع احتياحات وتوقعات العميل، ويتأتى ذلك بترجمة احتياحات وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر، بما يتوافق وحلحات وتوقعات العملاء حاليا ومستقبلا.

• عقيلي: ينظر للجودة من خلال الربط بين إشباع حلحات ورغبات المستعملين وضرورة إستهفاء المنتج أو الخدمة لمواصفات معدة مسبقا.⁴

¹ مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 25-26-27.

² محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 14.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة الأردن، 2004-2005، ص 7.

⁴ بلية لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 11 - 12 .

هـ- تعريف الجودة من قبل بعض المنظمات المتخصصة:

✓ الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC): عرفت

الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزيا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حلحات

معينة.¹

✓ المنظمة الدولية للتقييس (ISO): عرفت من خلال المواصفات الدولية ISO 9000-2000 الجودة

بأنها: الدرجة التي تفي بها مجموعة من الخصائص المتأصلة بالمتطلبات.²

✓ المعهد القومي الأمريكي للمعايير (ANSI): عرف الجودة بأنها " جملة السمات والخصائص للمنتج أو

الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة".³

تمتاز جميع تعريفات الجودة المبينة باختلاف وجهات النظر فيها على الرغم من موضوعيتها. والجدول رقم (01)

يلخص مفاهيم الجودة وفقا لبعض روادها الأوائل.

الجدول رقم (01)

مفاهيم الجودة في نظر روادها

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران Juran	الملائمة للاستخدام Fitnees for use	الزبون
كروسي Crosby	المطابقة للمواصفات Confomance to requirements	المورد (المجهز)
ديمينج Deming	الملائمة للغرض Purpose for Fitnees	الزبون
فيغنباوم Feigenbaum	رضى الزبون عند أقل تكلفة Customer satisfaction at the lowest cost	المورد (المجهز)

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص28

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص7.

² David Hoyle, ISO 9000 Quality Systems Handbook, Fourth Edition, Completely revised in response to ISO 9000:2000, 2001, p21.

³ بلية لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص13.

من خلال هذه التعاريف نلخص تعريف للحدوة ونقول بأنها مجموعة من الخصائص الملائمة لسلعة ما قصد تحقيق رغبات الزبون من حيث المواصفات وتكون عند أقل تكلفة لتحقيق رضاه .

الفرع الثالث: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الحدوة الشاملة (Total Quality Management) (T.Q.M) من أهم المحطات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين والممارسين والباحثين الأكاديميين،¹ حيث لستخدام مصطلح إدارة الحدوة الشاملة (T.Q.M) لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة ، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون.²

وفيما يلي نورد بعض التعريفات الهامة لإدارة الجودة الشاملة:

أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة عند بعض المفكرين الغرب:

- 1- فايينغاوم: عرفها على أنها هيكل متفق عليه للأداء التشغيلي في عموم المنظمة، والمستند إلى التوثيق المتكامل والفعال في أساليبه الفنية والإدلية لتوجيه الإجراءات المنسقة للقوى العاملة والمكان والمعلومات بأفضل الطرائق لضمان تحقيق رضا الزائن وبكلفة مناسبة.³
 - 2- جابلونكسي: حيث اعتبرها شكلا تعاونيا لتنفيذ الأعمال التي تركز على مولهب وقدرات العمال والإدارة لتحسين الجودة والإنتاجية باستعمال الفرق ذات الهدف المحدد لإسعاد الزائن الداخليين والخارجيين.⁴
- ويمكن التعبير عن نظرة جابلونكسي في الشكل التالي:

¹ محمد عوض الترتوري و محمد زايد الرقب و بشير مصطفى الناصر، إدارة الجودة الشاملة في المكبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ، 2008، ص25.

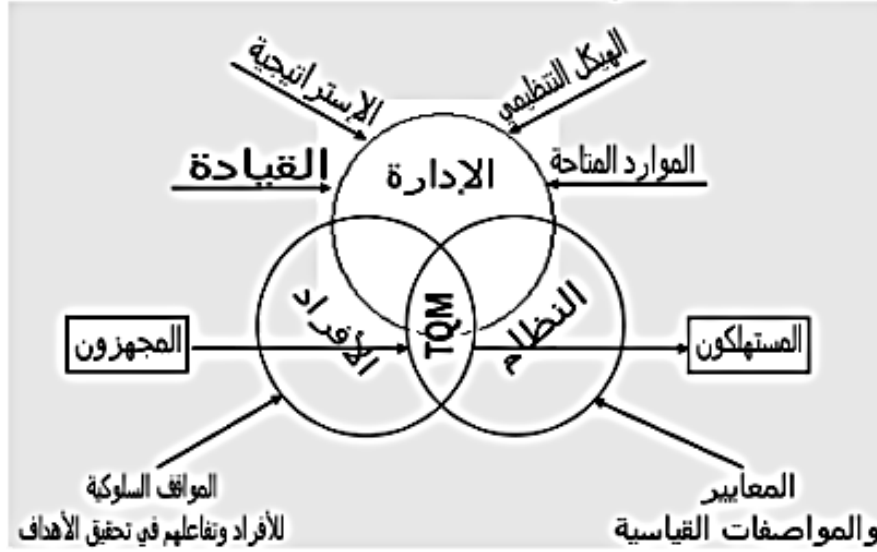
² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص22

³ محمود داود الربيعي و مازن عبد الهادي أحمد و مازن هادي كراز الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 1971، ص18

⁴ رعد الصرن، إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2016، ص26.

الشكل رقم (01)¹

النظرة الشمولية لجابلونكسي



المصدر: أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة: في المجالين التعليمي والخدمي، طرابلس ليبيا، 2008، ص56

3- رويل مايل: يرى ان ادارة الجودة الشاملة عبارة عن الطريقة للتي تعمل على تشجيع للعاملين على العمل ضمن

فريق واحد مما ينعكس على العملاء او المستهلكين.²

ب- تعريف إدارة الجودة الشاملة عند بعض المفكرين العرب:

- عقيلي: يعرفها على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، وتكون قادرة

من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة

لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.³

¹ أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة: في المجالين التعليمي والخدمي، طرابلس ليبيا، 2008، ص56.

² خالد بني حمدان وعطالله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص10.

³ محمود داود الربيعي و مازن عبد الهادي احمد و مازن هادي كراز الطائي، مرجع سبق ذكره ص19.

- **السلمي:** عرفها بأنها حين استخدام للموارد في مرحلة إنتاج السلعة أو تقديم الخدمات بحيث تنخفض التكلفة ويقل الهدر والفاقد من الخدمات والموارد المادية، ويقل وقت الجمود وتوقف العمليات الانتاجية.¹
- **خضر كاظم محمود:** يرى بأن إدارة الجودة الشاملة مهمة لجميع العاملين في المؤسسة ولا يقتصر عملها على العاملين في مجال النوعية فقط إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتلحقة من مادة أولية، ومعدات ومكان وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية. ويرى خضير أنه لا يوجد تعريف متفق عليه فيما يتعلق بتعريف إدارة الجودة الشاملة، وماهي إلا تصورا علميا من قبل الباحثين في هذا المجال.²

ت- تعريف إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض المنظمات المتخصصة:

- **المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة:** عرفها على أنها تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرقة الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسن في الاداء.³
- **منظمة التقييس العالمية ISO:** تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء، على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.⁴
- **هيئة المواصفات البريطانية BSI:** اعتبرتها فلسفة إدارية وممارسات المنظمة التي تهدف إلى تسخير الموارد المادية والبشرية في المنظمة بأسلوب أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها.⁵
- **منظمة الجودة البريطانية BQA:** حيث عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا.⁶

¹ محمود داود الربيعي و مازن عبد الهادي احمد و مازن هادي كراز الطائي، مرجع سبق ذكره ص 22.

² خالد بني حمدان وعطالله علي الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، ص 30.

⁴ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص 27.

⁵ رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁶ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

2- تعريف إدارة الجودة الشاملة من قبل وزارة الدفاع الأمريكية: فقد صدر دليل عن وزارة الدفاع الأمريكية

(DOD) وعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل

التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين

الخدمات والمواد التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل.¹

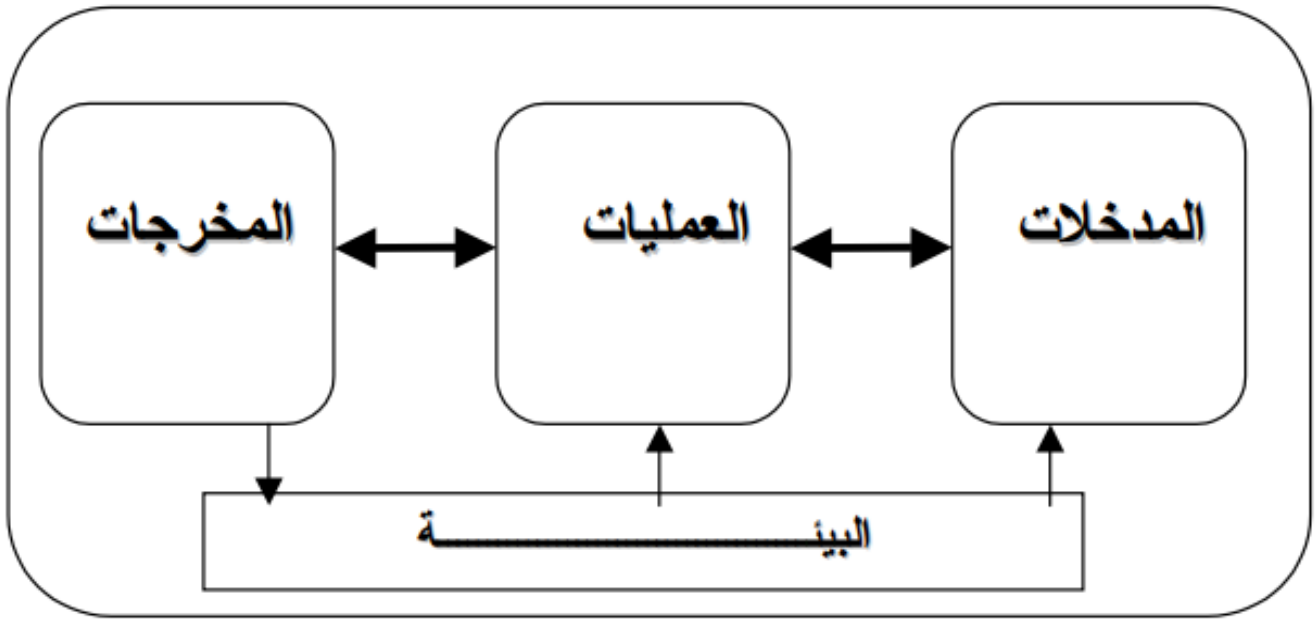
3- ومن خلال هذه التعاريف نلخص تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام متكامل في طريقة أداء الأعمال عن

طريق مشاركة جميع العاملين بالمنظمة لتحقيق رضى الزبائن وأهداف المنظمة.

وفي الأخير تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام مفتوح ومتكامل Integrated open system على النحو التالي:

الشكل رقم (02)

منهجية نظام ادارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطلبة، بناء على دراسة: السلمي علي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، جامعة القاهرة

مصر، 2002، ص131.

¹ محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص31.

وبعد استخلاص كل التعاريف فيمكن أن نوضح بعض الفروقات الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02)

الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة	الإدارة التقليدية	الإدارة الجودة الشاملة
وجه المقارنة		
الهدف الاساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهض الثمن	أصل إستراتيجي
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) والنتائج
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن)
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

القاهرة مصر، الطبعة الاولى، 2012، ص 25

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هي مجموعة من المعتقدات والمعايير والقواعد والقيم الأساسية المقبولة صحيح ويمكن استخدامها كأساس لإدارة الجودة.

يمكن استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة (QMPs) كأساس لتوجيه المنظمة تحسين الأداء ثم تطويرها وتحديثها من قبل خبراء دوليين من المنظمة الدولية للمعايير ISO / TC 176 ، وهو المسؤول عن تطوير والحفاظ على معايير إدارة الجودة ISO¹.

¹ Quality management Principles, ISO QUALITY, Chemin de Blandonnet - Switzerland, 2015, p03.

وتشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة، إذ تهدف لإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر، وتتركز على تلاقي حدوث الأخطاء بالتأكد من أن الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة، فمن أول مرة، لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر.

وبالتالي تشمل إدارة الجودة الشاملة، في مضمونها مبادئ كثيرة نذكر أهمها:¹

المبدأ 01: التركيز على العميل "Focus on Customer":

ربما يكون التركيز على العميل مفهوماً أساسياً لإدارة الجودة يبدو واضحاً وهذا بعد كل شيء، فالمنظمات موحودة فقط لتقديم السلع والخدمات للعملاء.²

يعني مبدأ التركيز على العميل: تحليل معايير ومقاييس للجودة وفق متطلبات وتوقعات العميل، مع ملاحظة أن إدراك العميل الحسي لقيمة سلعة أو خدمة معينة ينطلق من مفهوم القيمة النسبية لها والتي يتم حسابها كالتالي:

(القيمة = المخرجات / المدخلات) . وبناء على ذلك فإن تفضيل العميل لسلعة معينة على أخرى منافسة يتقرر مدى قبوله للنسبة المذكورة لتلك السلعة.

ويعرف (Kotler) العميل بأنه أكثر العناصر أهمية لأي منظمة ، وهو الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته والتي يحب على المنظمة أن تتعامل معها بصورة مفيدة لها . ويشير إلى أن العميل غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه. وعملياً تستخدم كلمة عميل لوصف نوعين من العملاء:

- العميل الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المنظمة
- منظمات الأعمال³

والشكل التالي يوضح عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضى المستهلك:

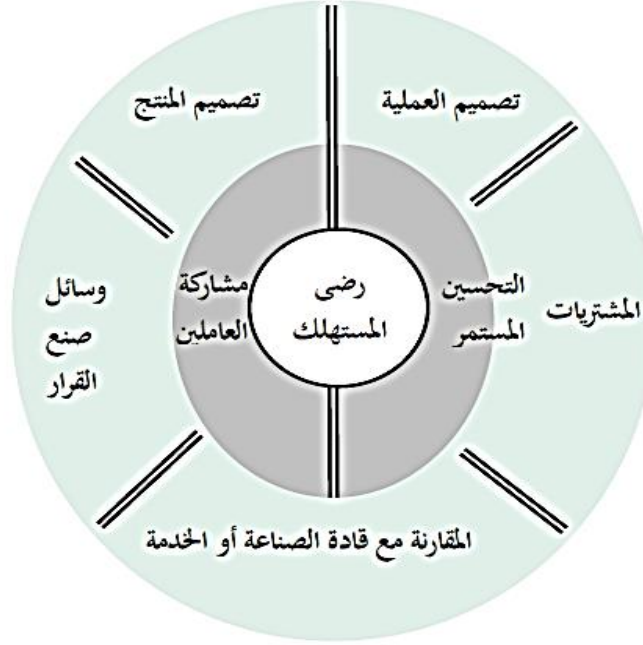
¹ حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص28.

² Joseph M.Juran and A. Blanton Godfrey, JURAN'S QUALITY HANDBOOK, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 5th ed, 1998, p 391.

³ أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص57

الشكل رقم (03)

عجلة الجودة الشاملة المركزة على المستهلك



المصدر: مجلة تخصص إدارة مكتبية، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، ص 17.

المبدأ 02: القيادة "Leadership" :

من أهم مبادئ ولأسس إدارة الجودة الشاملة وحود القيادة الفاعلة والمؤثرة والمشاركة والداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع قطاعات وعمليات المنشأة . ولا يمكن أن يتحقق النجاح التطبيق إدارة الجودة الشاملة ولا أي مبادرة أخرى ما لم يتحقق لها دعم ومشاركة الإدارة العليا وقيادتها الفاعلة للإنجاح المبادرة،¹

حيث تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة.²

ومن بعض الفوائد الرئيسية المحتملة عند تطبيق مبدأ القيادة هي :

☒ زيادة الفعالية والكفاءة في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة.

¹ إدارة الجودة الشاملة، مجلة تخصص إدارة مكتبية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، ص 17.

² سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره 2010، ص 28.

✕ تنسيق أفضل لعمليات المنظمة.

✕ تحسين الاتصال بين مستويات ووظائف المنظمة.

✕ تطوير وتحسين قدرة المنظمة وأفرادها على تحقيق النتائج المرجوة.¹

المبدأ 03: التحسين المستمر "Continuous Improvement" :

بشكل مبدأ التحسين المستمر أسلسا مهما تميزتبه فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفعالية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وعملائها .

ولا يتحقق تحسين الجودة إلا بمأسسة العملية بالجودة أي عندما تصبح الجودة جزءا من القرارات اليومية بمعنى : إدخالها في اتخاذ القرارات وفي توزيع الموارد وساعات شؤون الموظفين، والأنظمة التشغيلية ، وهذا السلوك الممتثل من الإدارة العليا إلى أدنى المستويات الإدارية من شأنه أن يشكل حافزا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية ، فضلا عن الاستفادة من هذا الحافز في تقريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة فعاليتهم.²

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمر،³ حيث يعد التحسين ضروريا للمؤسسة للحفاظ على مستويات الأداء الحالية ، والاستجابة للتغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية وخلق فرص جديدة.

ومن بعض الفوائد الرئيسية المحتملة عند تطبيق مبدأ التحسين المستمر هي:

- تحسين أداء العمليات التنظيمية قدرات ورضا العملاء.
- تعزيز القدرة على التوقع والرد للمخاطر والفرص الداخلية والخارجية
- تحسين استخدام التعلم من أجل التحسين
- تعزيز الدافع للابتكار⁴

ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ التحسين المستمر ألا وهي:

- تشجيع إنشاء التحسين الأهداف على جميع مستويات المنظمة.

¹ ISO 9000, Quality management systems – fundamentals and vocabulary, Fourth edition, Vernier Geneva Sztwerlqnd, 2015, P 04

² أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

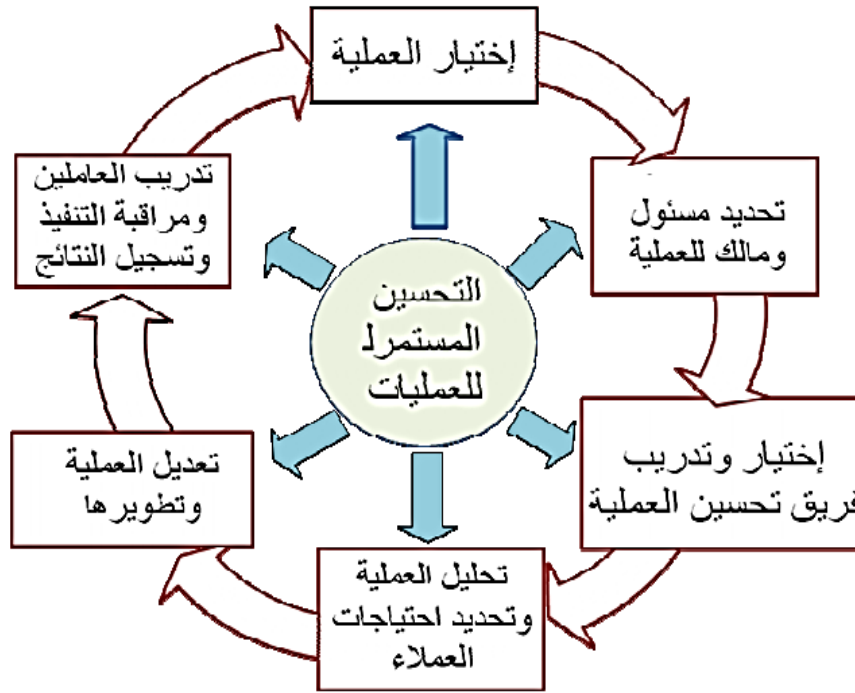
⁴ ISO 9000, Quality management systems – fundamentals and vocabulary, P 06-07.

- تنفيذ وتدريب للناس على جميع المستويات (كيفية تطبيق الأدوات والمنهجيات الأسلمية لتحقيق أهداف التحسين).
- التأكد من أن الناس مؤهلين للنجاح .
- تتبع ومراجعة وتدقيق التخطيط ، التنفيذ والانتهاج والنتائج من مشاريع التحسين.¹

والشكل التالي يوضح خطوات التحسين المستمر:

الشكل رقم (04)

نظام التحسين المستمر



المصدر: إدارة الجودة الشاملة، مجلة تخصص إدارة مكتبية، مرجع سبق ذكره ، ص77.

المبدأ 04: مدخل الحقائق في اتخاذ القرار "Factual Approach to Decision Making" :

إن للقرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة،² حيث لا تركز القرارات الفعالة على جمع البيانات فقط بل تحليلها، ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.¹

¹ Qualité management Principales, P 13.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص24.

ومن بعض الفوائد الرئيسية عند تطبيق مبدأ مدخل الحقائق في اتخاذ القرار هي:

- تحسين عمليات صنع القرار
- تحسين تقييم أداء العملية والقدرة على تحقيق الأهداف
- تحسين الفعالية التشغيلية والكفاءة
- زيادة القدرة على المراجعة والتحدي وتغيير الآراء والقرارات
- فعالية القرارات السابقة

ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ مدخل الحقائق في اتخاذ القرار تتمثل في:

- 1- تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لإثبات أداء المنظمة.
- 2- جعل جميع البيانات المطلوبة متاحة للأشخاص المعنيين.
- 3- التأكد من أن البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية وآمن.
- 4- تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام مناسب طرق.
- 5- اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات بناء على الأدلة ، متوازنة مع الخبرة والحدس.²

المبدأ 05: مشاركة الأفراد (العاملين) " People of Involvement " :

إن الأفراد في جميع المستويات هم أساس (Essence) المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.³ ويعني الاعتراف بقدرات ومساهمات العاملين وتشجيع مشاركتهم باعتبارهم مصدرا للأفكار الخاصة بتحسين الجودة وخدمة العملاء ، ويتم المشاركة من خلال تمكين العاملين من المشاركة بشكل أسلس مع الإداري العملية الإبداعية ومن خلال أنظمة الاقتراحات وفرق حل المشكلات والتفاعلات غير الرسمية بين الموظفين وحلقات الجودة وأدوات أخرى ، وتتطلب الجودة في الشركات الرائدة ما يلي:

- 2- أن يبدي كل موظف الاحترام لزميله.
- 3- أن يظهر الموقف الالتزام بالعمل لدى الشركة .

¹ حسن حسين البيلاوي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 29.

² ISO 9000, Quality management systems – fundamentals and vocabulary, P 07-08.

³ سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره 2010، ص 28.

4- أن يكون لديه الالتزام التام والفعلي للتميز ، فالالتزام لن يتحقق إلا بمشاركة الموظفين وإعطائهم صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم.

5- التواصل أو التخاطب الفعال بين كافة الموظفين في الشركة .

فالتواصل المستمر يعزز من التزام المواطنين لرؤسائهم ويوجد الوعي والفهم الدور الجودة و خدمة العميل.¹
ومن بعض الفوائد الرئيسية عند تطبيق مبدأ مشاركة الأفراد:

- تحسين الفهم من أهداف الجودة للمنظمة بواسطة الأشخاص في المنظمة
- تعزيز مشاركة الأفراد في أنشطة التحسين
- تعزيز التنمية الشخصية ، المبادرات والإبداع
- تعزيز رضا الأفراد
- تعزيز الثقة والتعاون

ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ مشاركة الأفراد تتمثل في:

- التواصل مع الأفراد لفهم الأهمية من مساهماتهم الفردية.
- تعزيز التعاون طوال الوقت للمنظمة.
- تمكين الأفراد من تحديد القيود للأداء واتخاذ المبادرات بلا خوف.
- تمكين التقييم الذاتي للأداء ضد الأهداف الشخصية.²

المبدأ 06: منهج العمليات "Approach Process" :

إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عند مليتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.³

وتعرف العملية بأنها: سلسلة مترابطة من الأعمال أو النشاطات تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى.

¹ أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

² Quality management Principles, ISO QUALITY, P 09.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

أما تحسين العملية فهي: النشاطات المستخدمة للكشف عن وإنزالة الأسباب التي تؤدي إلى انحرافات بهدف تحسين إمكانيات العملية .

ويقصد به تقليل للتألف و تحسين العمليات الداخلية للإنتاج مما يتوافق مع المواصفات المعدة مسبقا وذلك لأجل الارتقاء بالمنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة، وتحقيق المرونة والقابلية للاستجابة لرغبات العميل المتغيرة.¹ ومن بعض الفوائد الرئيسية عند تطبيق مبدأ مدخل العمليات :

- تعزيز القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية وفرص التحسين
- الأداء الأمثل من خلال الفعلية في إدارة العمليات ، والاستخدام الفعال للموارد ، وتقليل الحواجز متعددة الوظائف.

- تمكين المنظمة من توفير الثقة للأطراف المعنية فيما يتعلق باتساقها، الفعالية والكفاءة

ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ مدخل العملية تتمثل في:

- ☒ تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتحقيقها.
- ☒ إنشاء السلطة والمسؤولية والمساءلة لإدارة العمليات.
- ☒ فهم قدرات المنظمة وتحديد الموارد القيود قبل العمل.
- ☒ تحديد عملية الاعتماد المتبادل وتحليل التأثير من التعديلات على العمليات الفردية على النظام ككل.
- ☒ التأكد من توفر المعلومات الضرورية للتشغيل والتحسين العمليات ومراقبة الأداء وتحليله وتقييمه.²

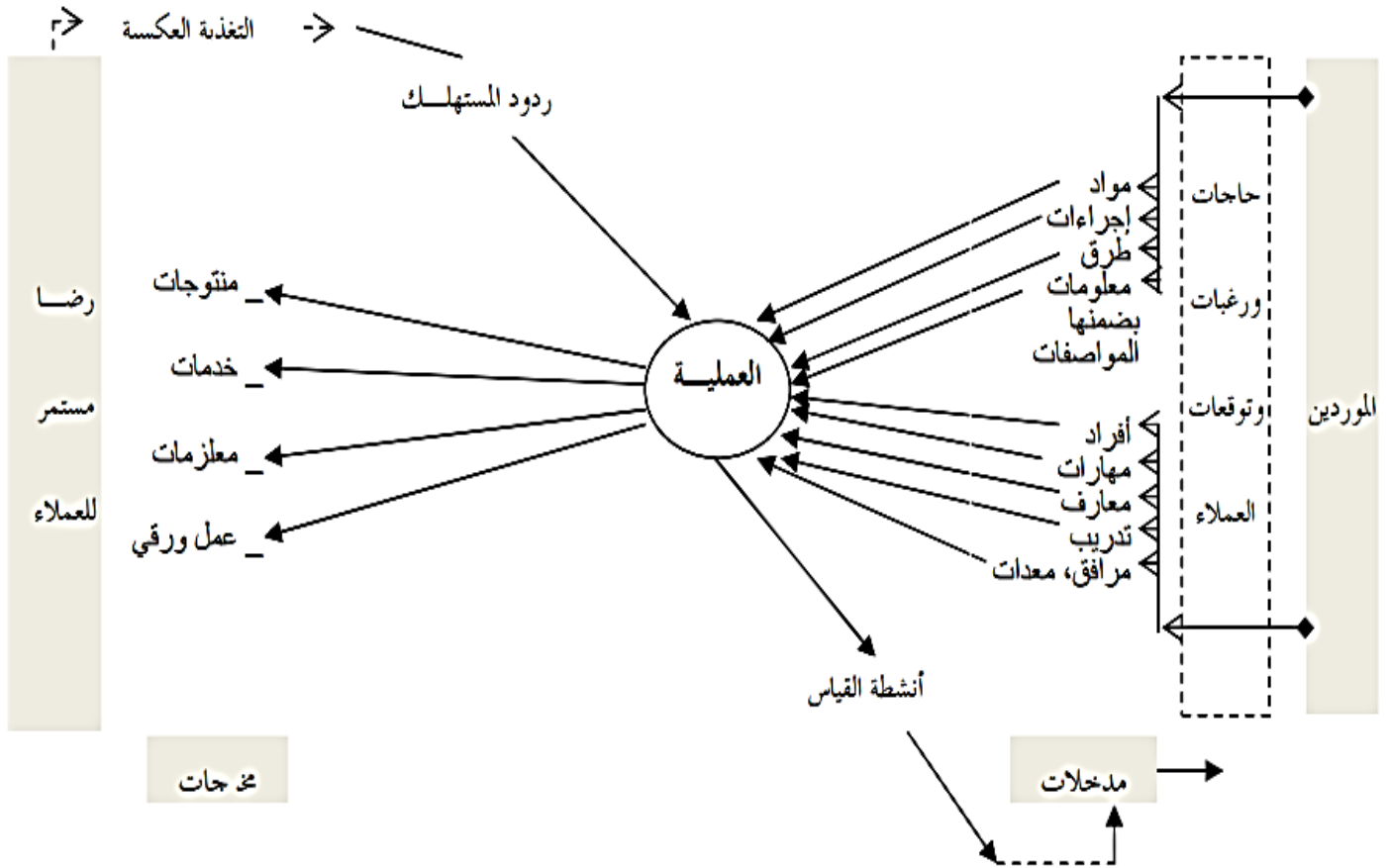
الشكل التالي يوضح نموذج منهج إدارة العملية:

¹ أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² Qualiti management Principles, ISO QUALITY, P 10-11.

الشكل رقم (05)

نموذج منهج إدارة العملية



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص23.

المبدأ 07: إدارة العلاقات (تبادل العلاقات) "Relationship management" :

تؤثر الأطراف المهمة على أداء المنظمة. فمن المرجح أن يتحقق النجاح المستمر عند ملىتندير المنظمة العلاقات مع الجميع من الأطراف المهمة لتحسين تأثيرها على ذلك الأداء وإدارة العلاقات مع شبكات للموردين والشركاء لها أهمية خاصة.¹

و تعتمد المنظمة والمورد كلا على الآخر ، إختربطهم علاقة مصلحة مشتركة،تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

¹ ISO 9000, Quality management systems – fundamentals and vocabulary, P 08.

ومن خلال ما سبق يمكن¹ وصف بعض الفوائد الرئيسية عند تطبيق مبدأ إدارة العلاقات:

- ✓ تحسين أداء المنظمة والأطراف المهمة بهلمن خلال الإستجابة للفرص والمعوقات المتعلقة بكل طرف معني.
- ✓ الفهم المشترك للأهداف والقيم بين الأطراف المعنية.
- ✓ زيادة القدرة على خلق قيمة للأطراف المهمة من خلال تقاسم الموارد والكفاءات وإدارة المخاطر المتعلقة بالجودة.

ومن بين بعض الإجراءات التي يمكن اتخاذها في مبدأ إدارة العلاقات تتمثل في:

- إقامة علاقات توازن بين المكاسب قصيرة الأجل مع اعتبارات طويلة المدى.
- تجميع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة.
- قياس الأداء وتقديم الأداء ردود الفعل للأطراف المهمة ، حسب اقتضاء ، لتعزيز مبادرات التحسين.
- إنشاء تطوير وتحسين تعاوني الأنشطة مع الموردين والشركاء وغيرهم من المهتمين حفلات.²

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تفيد الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن طريقة (J. Jablonski) المؤلف من خمسة مراحل، تعد الأبرز في تطبيق هذا الأسلوب الإداري المتطور، وأثبتت كفاءة عالية على مستوى كل المؤسسات التي التزمت بتطبيقها بنجاح، سواء كلنت سلعية أم خدمية.

المرحلة الأولى: (المرحلة الصفرية) مرحلة الإعداد:

تتعلق هذه المرحلة بتحضير الأوضاع وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تركز أسلسا على القيام بالأنشطة التالية:

- إتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.

¹ سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره 2010، ص 29.

² Qualiti management Principles, ISO QUALITY, P 17.

- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة. والتغلب على مقاومة التغيير.
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادةً ما يُلَبَّس بوسيلة مستشارين خارجيين.
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة.
- وضع أسس قياس الرضى الوظيفي (للعاملين) ورضاء العملاء حول منتجات المؤسسة.¹

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:

تأتي بعد مرحلة الإعداد و تجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دلالة ديمغ المعروفة في التخطيط لمنهجية التنفيذ.

و تتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة و مواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة و ذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا.
- صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين 5 إلى 10 سنوات.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها و الأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
- اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

¹ أحمد بن عشاوي، طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2014/05، ص120.

- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل مختلفة في موضوعات الجودة و التعاون ضمن عمل الفريق.
- دراسة توقعات العملاء و متطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية و البشرية المتاحة للمنظمة.

و يمكن تقسيم تخطيط الإدارة للجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاث مستويات أساسية:

- التخطيط الإستراتيجي للجودة و الذي يشمل تحليل البيئة و صياغة الرؤية و الرسالة و الأهداف الاستراتيجية.
- تخطيط جودة المنتج و الذي يبدأ في تحديد العمل و متطلباته و ينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم إدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويتم وضع التفاصيل اللازمة للتطبيق بحيث يتم توضيح كيفية التنفيذ والهيكل التنظيمي اللازم وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل التنفيذ كملئتم تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة التي تهتم إدارة الجودة الشاملة ويتم في هذه المرحلة إختيار من سيتولى للتدريب في المنظمة بحيث يجب أن يتمتع بالخبرة والدولية اللازمة والكلفة بشؤون إدارة الجودة الشاملة وفي الغالب يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذه التدريبات.¹

حيث تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وللبعض يعتبرها البدلية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي:

الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المنسبة للعمل، ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم وإعادة التعليم للمديرين.
- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.

¹ رميلة لعمور، أساسيات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بين النظرية والتطبيق، جامعة غرداية الجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 17، 2012، ص 77.

- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الشركة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ ديمينج Deming الأربعة عشر ولتجاوز الحواجز بين الإدارات.
- تطوير وتوظيف جميع موارد الشركة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل

في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه ثقافة تتماشى مع ثقافة حل المشاكل، وإن إجراءات حل المشاكل كما هي بالشكل أدناه والتي تبدأ بتحليل المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل.¹

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات

تتطلب عملية حل المشاكل التي تتم تحديدها في الخطوة أعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب

يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات وهذه المرحلة تتطلب التصميم الإحصائي للتجارب باستخدام طرق تاغوتشي Taguchi Methods والتي تساعد في:

■ تصميم مواصفات العملية Design of Process Specification

■ أبعاد العملية المثلى Optimizing Process

وتركز طرق تاغوتشي Taguchi على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين للقيام بهذه المهمة عند التطبيق.²

المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة والتقييم

¹ لعشاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: آفاق وتحديات، رسالة شهادة الماجستير، جامعة تلمسان الجزائر، 2010-2011، ص 115.

² لعشاشي مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 116.

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزلزمة أو الرقابة المرحلية و المتابعة الدقيقة الأول بالأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعيدة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. ومن الحدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال. تعتمد المنظمات كثيرًا في مرحلة الرقابة و التقويم على التغذية العكسية من مسموحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات و احتياحات عملاءها. و حتى يكون نظام الرقابة فعالاً، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة و قلة التكلفة و الموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه و اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب. و تتطلب عملية الرقابة و التقويم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة و بلذات الأساليب الإحصائية في الرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات و تحليلها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل المسار.¹

حيث تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتطبيق وتبادل ونشر الخبرات وتكون هذه المرحلة من التقييمات وذلك عن طريق التقييم الذاتي الذي يهدف إلى معرفة وعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة والتقييم التنظيمي وذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى هذا يتم أيضاً تقييم تكلفة آراء العملاء لمعرفة ما ينتظره الزبون من المنظمة كملئتم تقييم تكلفة الجودة وذلك بمقارنة جميع التكاليف المالية للجودة مع التكاليف المالية للجودة وتتم كل هذه التقييمات حتى يتم تحليل ونواحي للقوة ونواحي الضعف بالمنظمة.²

المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة وللعاملون من يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة، TQM خبرات حراء تطبيق لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.³

حيث يعتبر إنجاز المرحلة الصفرية (الإعداد) وحتى المرحلة الثالثة (التنفيذ) ييزود المنظمة بـأساس معرفي حوهرى، فالسلسلة قد حددت، والاعتراضات على التغيير قلست التغلب عليها، وقصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها لفرق

¹ بن كيج نسرين، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص54.

² رميلة لعمور، مرجع سبق ذكره، ص77.

³ لعشاشي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص116.

العمل وحتى هذه النقطة ومع الخبرة الجديدة المكتسبة، يجب دعوة الأطراف الأخرى في المنظمة للمشاركة، وهذه الأطراف يمكن أن تشمل على المنظمات الفرعية ووحدات الأعمال الاستراتيجية، للموردين وللبائعين أو الأقسام المختلفة لدخل المنظمة ويتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات والاستفادة من الخبرات المكتسبة وإجراء التعديلات الاستراتيجية.¹

المطلب الرابع: مزايا وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد حرص غلالية رواد الجودة والحودة الشاملة ومن سار على دربهم من باحثين وكتاب على تناول ماهية الحودة الشاملة ثم إيضاح المزايا التي يمكن أن تتحقق على الشركات والمؤسسات وأصحاب رأس المال، وللعاملين، والعملاء، والموردين، والمجتمع وغيره، والصعوبات حين تطبيقها. حيث تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الآثار الإيجابية المنعكسة على أداء المنظمة، ويمكن تلخيص إبراز المزايا للجودة الشاملة بما يأتي:²

- تعزز التموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة / الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتالية التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم للذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
- التركيز المستمر على تحسين العملية: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسالة في غاية الأهمية .
- زيادة الكفاءة من خلل تقليص الضياع في المخزون ، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).¹

¹ رميلة لعمور، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 98.

- الارتقاء بنسب الإنتاجية
- الارتقاء بالربحية
- الارتقاء بالفاعلية التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل
- تحقيق رضا الزبون
- جذب المزيد من الزبائن أي توسيع الحصة السوقية
- تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة
- تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود
- تقليل التلف أو الفاقد على مستوى ساعات التشغيل والطاقة والناحية المادية
- تطوير مستمر في تصاميم المنتجات
- بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين
- تحقيق الميزة التنافسية
- تحقيق العمل الجماعي²
- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة
- رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل
- استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة³
- تحسين بيئة العمال بتوفير كافة الخدمات
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة والمنشأة⁴.

الفرع الثاني: صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص44-45.

² عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 98.

³ محمد عوض الترتوري و د. أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص39.

⁴ ديمنغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة: هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2009، ص 16.

إن عدم تطبيق الجودة الشاملة ومبادئها خصوصاً في هذه الأيام التي ارتفعت فيها حودة المنتجات وانفتحت فيها الأسواق العالمية على بعضها البعض وأصبح العميل متطلع إلى كل ما هو جيد وجديد.¹ إلا أن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها ، ومعوقات تطبيقها تعود كالاتي:

- ✓ جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
- ✓ عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة .
- ✓ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجليدق لمنط قيادة الجودة الشاملة ومشعورهم المهدد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل .
- ✓ التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإغفلتاهل من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم .
- ✓ تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- ✓ ييني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة .
- ✓ ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية .²
- ✓ ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.
- ✓ نقص الخبرة الإدارة لدى بعض المسؤولين على اتخاذ القرار.
- ✓ ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
- ✓ عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
- ✓ عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية
- ✓ عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة.
- ✓ عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريبات محددة متعلقة بعمله.³
- ✓ عدم تحقيق الربحية المرجوة
- ✓ انخفاض الروح المعنوية
- ✓ مشاكل متجددة في جودة المنتج أو الخدمة
- ✓ مخاطر العمل¹

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

³ ديمغ وروبيرت هاغستروم، مرجع سبق ذكره ، ص 16-17.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

الفرع الثالث: آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بعد رؤية مزليا وصعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكننا الآن نرى الآثار الناجمة عن تطبيقها من خلال جدول توضيحي يوضح لنا آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)

الجدول رقم (03)

عناصر التمييز	قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
توجه الأولويات	نحو الإنتاج / الخدمة النهائية الخدمة والكلفة بالدرجة الثانية	نحو الزبون الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدبير / المشتريات	السعر	كلف دورة الحياة، الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على دراسة: محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان وبشير مصطفى

الناصر، إدارة الجودة الشاملة، في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، الأردن، 2008، ص 25.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول مبادئ الجودة الشاملة

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة عمران حميدة سعدلي فطيمة (2011.2012)¹: وهي مذكرة ماجستير عنونها لثأر إدارة

الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني بأولاد موسى بومرداس ، ، جامعة أكلي محند أولحاج للبوية، العلوم الاقتصادية التجلوية وعلوم التسيير، جامعة البوية ،الجزائر.

من خلال علمتم درلسته نستنتج أن إدارة الحودة الشاملة تعتبر البولية للتي بإمكانها أن تحدث تغيير حذري في الثقافة التنظيمية لدخل المؤسسة، وتحويله لمن الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث للذي يخدم تحقيق مستوى حودة عليية للمنتج أو الخدمة. ومن هنا تتحلى أهمية إدارة الحودة الشاملة، حيث أن هذا التغيير يشمل كل الوظائف ومحالات العمل في المؤسسة، معتمدا على العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

كما نشير أن تطبيق المواصفات القياسية العالمية من قبل المؤسسات لها العديد من الفوائد كالعمل على قدرة التنظيمات على التنافس من خلال لاتباع سبلات وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة والوضوح، وكذلك تكوين مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات، إضافة إلى بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء، تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة.

2. دراسة برهان الدين حسين السامرائي (2011/2012)²: وهي مذكرة ماجستير، بعنوان دور

القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، إدارة الأعمال.

ومن هنا يمكن القول أن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعا الأهمية، ألا وهو تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية من حيث تسليط الضوء على (القيادة الفعالة، اتخاذ

¹ عمران حميدة سعدلي فطيمة ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني بأولاد موسى بومرداس ، جامعة أكلي محند أولحاج البوية، العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البوية ،الجزائر. 2012/2011.

² برهان الدين حسين السامرائي ، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،إدارة الأعمال، 2012/2011.

للقرارات على أساس الحقائق، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة والعمل الجماعي، المجتمع، التحسين المستمر في الأداء، والسعي إلى تحقيق رضا العملاء)، وبالتالي يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث.

ومن خلال معطيات الدراسة النظرية وكذلك الدراسة الميدانية، فقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن بلورتها في النقاط التالية:

معظم العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة حاصلين على مؤهلات عليا وبكالوريوس؛ إن الأغلبية من عمال مصنع سيراميك رأس الخيمة تتراوح سنوات خبراتهم من (1-10 سنوات)، كلفة العاملين في مصنع سيراميك رأس الخيمة لديهم الوعي الكافي بأن مصنعهم يسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاته من أجل إرضاء العملاء

3. دراسة سعيد بن علي العضاضي (2012)¹: وهي مجلة عربية لضمان جودة التعليم الجامعي،

عنوانها معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

يتمثل للهدف للعام للبحث في "تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، وقلتم لاستعراض الدراسات السابقة تم أجريت الدراسة الميدانية وقد شملت فروض الدراسة، مجتمع البحث، و القسم الثالث يتضمن النتائج ثم ملخص للنتائج فالنتوصيات يتم إعداد لاستبانة مكونة من قسمين. الأول عبارة عن عنصر تمثل المعوقات التي تحل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مقسمة إلى خمس مجموعات بينما القسم الثاني يعنى بالمعلومات الأولية عن المستقصي منهتم تحليل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد: كلية الشريعة و أصول الدين، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإدارية و المالية، كلية التربية. وقد بلغت الاستبيانات الإجمالية الصالحة للتحليل (204) (استبانة، حيث وصلت نسبة الردود الصالحة للتحليل تقارب (60%) من إجمالي العينة .

• أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات لتعليم العالي:

1. ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة .

¹ سعيد بن علي العضاضي ، مجلة عربية لضمان جودة التعليم الجامعي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، 2012.

2. ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية .
3. ضعف إمكانيات المكتبات .
4. زيادة العبء التدريسي .
5. وجود اختلاف بين منوعات الرئيسية للمعوقات وفقا للتخصص .
6. وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية ويحج ذلك إلى خبرة عضو هيئة التدريس بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة، وإجراءات البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع.
7. تفاوتت درجة المعوقات في المجالات التي تم دراستها حيث حصلت المعوقات في مجال إجراءات تنظيم عمل المؤسسة على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (390.4) تلاه في المرتبة الثانية معوقات مجال إجراءات البحث العلمي، بمتوسط حسابي (349.4) في حين حصلت معوقات مجال جولنب خدمة المجتمع المرتبة الثالثة (110.4) تلاها المرتبة الرابعة فكلنت من نصيب معوقات محالي الجولنب القليدية والجولنب المعرفية، حيث حصل كل من هذين المجالين على نفس المتوسط الحسابي (458.3) ونفس الانحراف المعياري (5707.0) (
9. هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين في المعوقات التي تحلسن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وذلك تبعاً لمتغير الجنس لصالح المذكور، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه. في حين تبين عدم وجود فروق في المعوقات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس. كما أوصت الدراسة بمراجعة الجامعة للإجراءات التنظيمية التي تتبعها لتنظيم عملها، وبالتحديد العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس في جولنب العملية الإلدية بصورة أكبر، ولستحداث نظام حوافز ملدية يشجع للموظفين على المشاركة في إجراءات العمل وتنظيمه بشكل فعال.
4. دراسة ربيع المسعود (2014/2013)¹: وهي مذكرة ماجستير عنونها متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، جامعة بسكرة، الجزائر.

¹ ربيع المسعود ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، جامعة بسكرة ،الجزائر.، 2014/2013.

تم التطرق في هذه الدراسة المعنونة بالإطار النظري والمفاهيمي للحدودة الشاملة لمجموعة من المفاهيم والنقاط نلخصها فيما سيأتي: لا يوحد لتفاق على مفهوم واحد للحدودة، ولكن هناك مجموعة من الآراء والأفكار التي تحاول أن تلامس الحدودة، وهناك شبه لتفاق على خمسة أبعاد للحدودة؛ الموثوقية و الضمان والتعاطف والاستجابة والملموسية. أما مراحل تطور الحدودة فهي ثلاثة: مراقبة الحدودة control Quality و تأكيد الحدودة و مرحلة الحدودة الشاملة. وهذه الأخيرة لا يوحد لتفاق محدد على تعريفها و لكن فيما يبدو أن جمع تلك الأفكار والآراء كلها يعتبر هو التعريف الأمثل. أما أشهر رواد الحدودة فهم Deming و Juran و Crosby و Baldrige وكل كان له مساهمته المتميزة في تطوير الجودة.

5. دراسة سائد رباية وشاهر عبيد (2015)¹: مذكرة ماجستير، تحت عنوان معوقات تطبيق إدارة

الحدودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية، جامعة للقدس المفتوحة.

هدفت الدراسة الكشف عن أهم المعوقات التي تحل من تطبيق إدارة الحدودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة للتدريس في الجامعة العربية الأمريكية على اعتبار أنها أحد نماذج هذه المؤسسات، ولتبع الباحثان للمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق لأهداف الدراسة، حيث صمما لستبانقتم اختبار صدقها وثبتتها بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ حجمها (68) عضول من أعضاء هيئة للتدريس في الجامعة العربية الأمريكية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد جمع البيانات تم تحليلها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

• هناك دلالة لمعوقات تطبيق الحدودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك في كل المحالات التي تم درلستها وهي: الجولنب القيلدية، والجولنب المعوفية، وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة، وإجراءات البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع.

• تفلوتت درحة المعيقات في المحالات التي تم درلستها حيث حصلت المعيقات في محال إجراءات تنظيم عمل المؤسسة على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (390.4) (تلاهل في المرتبة الثانية معيقات محال إجراءات البحث العلمي، بمتوسط حسابي (349.4) (في حين حصلت معيقات محال جوانب خلعة المجتمع المرتبة الثالثة (110.4)

¹ سائد رباية وشاهر عبيد، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية، جامعة القدس المفتوحة، 2015.

،(لما المتبة الربعة فكلنتمن نصيب معيقات محالي الجولنب القيلدية والجولنب المعوفية، حيث حصل كل من هذين المجالين على نفس المتوسط الحسابي (458.3) (ونفس الانحراف المعياري (5707.0).

- هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجلبات المبحوثين في المعوقات التي تحلسن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم للعالي في فلسطين وذلك تبعاً لمتغير الجنس لصالح المذكور، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه. في حين تبين عدم وجود فروق في المعوقات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس.
- كما أوصت الدراسة بمراجعة الجامعة للإجراءات التنظيمية التي تتبعها لتنظيم عملها، وبالتحديد العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس في جولنب العملية الإلدية بصورة أكبر، ولستحداث نظام حوافز ملدية يشجع للموظفين على المشاركة في إجراءات العمل وتنظيمه بشكل فعال.

6. دراسة مهري يدوية و هبال ملكية و مسعود بهاي (2017/2016)¹:مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، عنوانها متطلبات نظام المعلومات المحاسبة في تحقيق الإطار المتكامل لإدارة الجودة الشاملة، قسم المالية والمحاسبة ،تدقيق محاسبي، جامعة الوادي ،الجزائر.

من خلال هذه الدراسة الميدانية تعرف على آراء موظفي الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات الصناعية، وذلك من أجل معرفة متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والمقومات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبية في المؤسسات حيث تم التطرق إلى الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ولستخدم برنامج EXCEL و SPSS قمنا بعرض الخصائص المتعلقة بمجتمع الدراسة و تفرغ البيانات وعرض النتائج التي تضمنت متطلبات نظام المعلومات المحاسبية في تحقيق الإطار المتكامل لإدارة الجودة الشاملة ونتائج الاستبيان، وذلك من أجل اختبار صحة الفرضيات المبنية من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، والتي توصلنا من خلالها إلى عوامل نظام المعلومات المحاسبية التي تؤثر في تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات

ومن خلال التحليل الميداني للدراسة نجد أن المؤسسات الصناعية، تسعى إلى توفير كل ما من شأنه يحقق أهدافها لبتداع من التعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يملكون حدارة عليتفي مجال عملهم، وتمكينهم المشاركة في إبداء آرائهم ومقترحاتهم، في وضع الأهداف واتخاذ قرار وتفويض الصلاحيات، وتنمية كفاءتهم وقدراتهم في الرقابة على

¹ مهري يدوية و هبال ملكية و مسعود بهاي ، متطلبات نظام المعلومات المحاسبة في تحقيق الإطار المتكامل لإدارة الجودة الشاملة، قسم المالية والمحاسبة ،تدقيق محاسبي، جامعة الوادي ،الجزائر، 2017/2016.

عملهم وتحمل المسؤولية مما يقوي عندهم روح المبادرة، لتحقيق تكامل واتصال فعال بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسات، ليقوم بأعمالهم على أحسن وجه، والإبداع في تحقيق إدارة جودة شاملة .

7. دراسة مصطفى محمد قريصة و عادل الشيباني محمد السوسي (2017)¹: محلة درلسات

الإنسان والمجتمع، تحت عنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد، "دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراته" .

هذه الدراسة للتعرف على أبرز المعوقات التي تواجه شركات التشييد العاملة في مدينة مصراته وتم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. شكل علقا ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة والمادة النظرية المتعلقة بالموضوع، وصياغة بعض الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في البحث وذلك بتصميم وتوزيع استبانة علمية محكمة على مجتمع الدراسة مكونة من ثماني محاور. ومن ثم تحليل بيانات الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تمثلت في وجود معوقات أمام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشركات التشييد موضوع الدراسة.

ضرورة وجود وتأسيس مكتب مراقبة الجودة ضمن الهيكل وكشفت أيضا التنظيمي للشركات محل الدراسة بهدف مراقبة وضمان جودة العمال الإنشائية، وضرورة تبني تطبيق نظم وأاليب إدارة الجودة الشاملة، وهناك حلقة لتوفير للعدد جملة دراسات الإنسان والمجتمع.

8. دراسة نويوة زينب وناني مريم ومولاتي قمر (2018/2017)²: مذكرة نيل شهادة الماجستير،

عنوانها أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الوادي ، الجزائر.

— هدفت هذه الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة التي أحدثت ثورة إدارية شاملة وخلقت ثقافة تنظيمية جديدة تسعى بشكل عام إلى تحسين العمليات الإدارية لتقديم خدمة أو سلعة بهدف الحصول

¹ مصطفى محمد قريصة و عادل الشيباني محمد السوسي ، دراسات الإنسان والمجتمع، تحت عنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد، "دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراته"، 2017.

² نويوة زينب وناني مريم ومولاتي قمر ، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الوادي ، الجزائر، 2018/2017.

على أكبر حصة سوقية معتمد في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية المتمثلة في تخفيض التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم والإبداع التي من الصعب تحقيقها مجتمعة دون تبني أفكار هذه الفلسفة الإدارية الحديثة.

وتلتزم المؤسسات حمل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة المكون من: دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التركيز على العملية، التحسين المستمر.

— هناك مستوى من التنبؤ لإبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسات حمل الدراسة للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الأسبقيات التنافسية وذلك وفقاً للأبعاد المكونة له وهي التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة والإبداع .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية لمبادئ الجودة الشاملة

1. Daniel Duret Maurice Pillet,(2015)¹ : Qualité EN PRODUCTION,

De l'ISO 9000 à Six Sigma, France.

إن تنفيذ نهج الجودة وإحليله مهمة تتطلب الكثير من الطلاقة. نظراً لأن الأداء طويل الأمد، فإن ظاهرة التآكل خطر الاستقرار بسرعة. يجب علينا تحليل ما هو موجود. لا توجد شركات تفعل ذلك الجودة وغيرها. في كل منهم نحدد على الأقل مخططاً للنظام الجودة. تذكر أن المستهلك هو الذي يعطي من خلال مشترياته.

علامة الجودة التي لا تتابع تصبح خسارة، حيث يعتبر تطور معدل الدوران مؤشراً ممتازاً لتطوير نظام الجودة هو عمل الجميع قرار إنشاء يجب أن يولد نهج الجودة ديناميكية للتقدم. عضوية الجميع لن يتحقق إلا إذا أدركنا ودمجنا العمل المنجز بالفعل لا ينبغي أن تتجاهل الصياغة الجديدة الأساليب القديمة ، فهذا سوف يتجنب المرارة التي ستكبح مستقبلاً أي تطور.

2. International Organization for Standardization(2015)²: Quality

management Principles, ISO Central Secretariat, Switzerland.

¹ Daniel Duret Maurice Pillet, Qualité EN PRODUCTION, De l'ISO 9000 à Six Sigma, France, 2015.

² International Organization for Standardization, Quality management Principles, ISO Central Secretariat, Switzerland, 2015.

أحد تعريفات "المبدأ" هو أنه اعتقاد أساسي ، النظرية أو القلعة التي له تأثير كبير على الطريقة التي يتم إنجاز شيء ما. "مبادئ إدارة الجودة" هي مجموعة من المعتقدات والمعايير والقلع والقيم الأساسية المقبولة صحيح ويمكن استخدامه كأساس لإدارة الجودة. يمكن استخدام QMPs كأساس لتوجيه المنظمة تحسين الأداء يتم تطويرها وتحديثها من قبل خبراء دوليين من ISO / TC 176 ، وهو المسؤول عن تطوير والحفاظ على معايير إدارة الجودة ISO.

حيث توفر هذه الدراسة المستند لكل QMP:

- البيان: وصف المبدأ
- الأساس المنطقي: شرح سبب أهمية المبدأ للمنظمة
- الفوائد الرئيسية: أمثلة على الفوائد المرتبطة بالمبدأ
- الإجراءات التي يمكنك اتخاذها: أمثلة للإجراءات النموذجية التي يجب تحسينها أداء المنظمة عند تطبيق المبدأ.

3. Maria Popescu, Lidia Mandru (2017)¹: Quality Management and ISO

9001 Requirements, , Eugenia Gogoncea, Shaker Verlag, Aachen.

الجودة مفهوم له العديد من المعاني المحددة من وجهة نظري إدارة الجودة ، الجودة هي مدى المتطلبات الوفاء ، وخاصة العملاء. توضيح المفاهيم الخاصة بهذا المجال مهم لفهم نهج الجودة ، الذي تطورت بمرور الوقت ، سواء من حيث التغطية ، ولكن أيضا من حيث محتوى الأنشطة المنفذة. ساهم العديد من المتخصصين في الجودة في تطوير النظرية في تحقيق الجودة وتطبيقها. التجميع "إدارة الجودة" - المرتبطة بالجودة الحديثة للنهج - يتميز بتوسيع اهتمامات الجودة المنتج إلى مستوى المؤسسة ، مع الأخذ في الاعتبار كل من المنتجات المصنعة و العمليات التي تعتمد الجودة عليها. في هذا النهج ، تحقيق الجودة في التنظيم هو مسألة إدارة ويتوافق مع مهمة المنظمة: لتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.

¹ Maria Popescu, Lidia Mandru, Quality Management and ISO 9001 Requirements, , Eugenia Gogoncea, Shaker Verlag, Aachen, 2017.

المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة

يمكننا تحليل الدراسات السابقة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): يوضح أهم نتائج الدراسات السابقة

أهم النتائج	الأداة المستخدمة للدراسة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الدراسات السابقة
بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء، تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة.	الاستبيان لجمع البيانات الدراسة	مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني بأولاد موسى بومرداس 2012.2011	أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني بأولاد موسى بومرداس، عمران حميدة سعدلي فطيمة جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر 2012.2011،
اتفاق على خمسة أبعاد للجودة؛ الموثوقية و الضمان والتعاطف والإستجابة والملموسية. أما مراحل تطور الجودة فهي ثلاثة: مراقبة الجودة و تأكيد الجودة و مرحلة الجودة الشاملة.	الاستبيان لجمع البيانات الدراسة	دراسة حالة بنك البركة 2014/2013	متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة ابداعية دراسة حالة بنك البركة، ربيع المسعود، قسم العلوم الاقتصادية ،اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة ،الجزائر، 2014/2013،
ضرورة وجود وتأسيس مكتب مراقبة الجودة ضمن الهيكل وكشفت أيضا التنظيمي للشركات محل الدراسة بهدف مراقبة وضمان جودة العمال الإنشائية، وضرورة تبني تطبيق نظم وأساليب إدارة الجودة الشاملة	الاستبيان لجمع البيانات الدراسة	دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراته 2017	دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد، "دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراته" ، د. مصطفى محمد قريضة و أ. عادل الشيباني محمد السوسي، لمجلة دراسات الانسان والمجتمع 2017
مراجعة الجامعة للإجراءات التنظيمية التي تتبعها لتنظيم عملها وبالتحديد العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس في جوانب العملية الإدارية بصورة	الاستبيان لجمع البيانات الدراسة	مؤسسة بلاستي انايب ولاية الوادي 2018/2017	أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية ،نوبوة زينب ،ناني مريم ،مولاتي قمره ، قسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2018/2017.

أكبر، واستحداث نظام حوافز مادية يشجع الموظفين على المشاركة في إجراءات العمل وتنظيمه بشكل فعال.			
تسعى المؤسسات الصناعية إلى توفير كل ما من شأنه يحقق أهدافها ابتداء من التعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يملكون جدارة عالية في مجال عملهم، وتمكينهم المشاركة في إبداء آرائهم ومقترحاتهم	الاستبيان لجمع البيانات الدراسة	الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات الصناعية ولاية الوادي 2017/2016	متطلبات نظام المعلومات المحاسبة في تحقيق الاطار المتكامل لإدارة الجودة الشاملة، مهري يدوية هبال ملكية مسعود بهاوي، قسم المالية والمحاسبة، تدقيق محاسبي، جامعة الوادي، الجزائر، 2017/2016
يعتبر تطور معدل الدوران مؤشرا ممتازا لتطوير نظام الجودة هو عمل الجميع قرار إنشاء يجب أن يولد نهج الجودة ديناميكية للتقدم	الاستبيان لجمع البيانات الدراسة	فرنسا 2015	Qualité EN PRODUCTION, De l'ISO 9000 à Six Sigma, Daniel Duret Maurice Pillet, France, 2015
يمكن استخدام الجودة الشاملة كأساس لتوجيه المنظمة تحسين الأداء. ثم تطويرها وتحديثها من قبل خبراء دوليين من ISO / الذي هو المسؤول عن تطوير والحفاظ على معايير إدارة الجودة	الاستبيان لجمع البيانات	سويسرا 2015	Quality management Principles, International Organization for Standardization, ISO Central Secretariat, Switzerland, 2015
- الجودة هي مدى المتطلبات الوفاء . - تحقيق الجودة في التنظيم هو مسألة إدارة ويتوافق مع مهمة المنظمة: لتلبية إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.	الاستبيان لجمع البيانات	ألمانيا 2017	Quality Management and ISO 9001 Requirements, Maria Popescu, Lidia Mandru, Eugenia Gogoncea, Shaker Verlag, Aachen, 2017

المطلب الرابع: الفروقات وارتكاز دراستنا على الدراسات السابقة

يمكننا تلخيص الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة في جدول لتوضيح أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهم، في الجدول الآتي:

الجدول (05) : يوضح الفروقات بين دراستنا والدراسات السابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الدراسات السابقة
يتشابهان في المؤسسة الاقتصادية و المتغير التابع	تختلف عن هذه الدراسة حيث تنافسية المؤسسات وأهمية الموضوع و المتغير المستقل	أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني بأولاد موسى بومرداس، عمران حميدة سعدلي فطيمة جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2011، 2012
يتشابهان في الأدوات المستخدمة في تحليل الدراسة	حيث اعتمدت هذه الدراسة على الموظفين بشكل كبير	متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، ربيع المسعود، قسم العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014،
يتشابهان في المتغير التابع	تختلف عن هذه الدراسة حيث أهمية الموضوع و المتغير المستقل	دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد، "دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراته"، د. مصطفى محمد قريصة و أ. عادل الشيباني محمد السوسي، لمجلة دراسات الانسان والمجتمع 2017
يتشابهان في المتغير التابع	تختلف عن هذه الدراسة حيث أهمية الموضوع و المتغير المستقل	أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية، نويوة زينب، ناني مريم، مولاتي قمر، قسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الوادي، الجزائر، 2017/2018
يتشابهان في المتغير التابع	تختلف عن هذه الدراسة حيث أهمية الموضوع و المتغير المستقل	متطلبات نظام المعلومات المحاسبة في تحقيق الاطار المتكامل لإدارة الجودة الشاملة، مهري يدوية هبال ملكية مسعود بهاوي، قسم المالية والمحاسبة، تدقيق محاسبي، جامعة الوادي، الجزائر، 2016/2017
يتشابهان في المتغير التابع	تختلف عن هذه الدراسة حيث أهمية الموضوع و المتغير المستقل	Qualité EN PRODUCTION, De l'ISO 9000 à Six Sigma, Daniel Duret Maurice Pillet, France, 2005

يتشابهان في المتغير التابع	تختلف عن هذه الدرسات من حيث أهمية الموضوع و المتغير المستقل	Quality management Principles, International Organization for Standardization, ISO Central Secretariat, Switzerland, 2015
يتشابهان في المتغير التابع	تختلف عن هذه الدرسات من حيث أهمية الموضوع و المتغير المستقل	Quality Management and ISO 9001 Requirements, Maria Popescu, Lidia Mandru, Eugenia Gogoncea, Shaker Verlag, Aachen, 2017

خلاصة الفصل الأول

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة في المنتجات والخدمات الاستراتيجية التي تسمها في هذا المجال، بحيث يكون المنتج أو الخدمة أو سبلات للموارد البشرية بالاتجاه الذي يخدم الاستراتيجية، وتهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات، فهي تركز على جملة من المبادئ كالتحسين على العمل بصفة جارية والقيادة هي الأساس في ذلك وأيضاً التحسين المستمر الذي يضمن استمرار المؤسسة في تحسين نشاطاتها ومدخل الحقائق في إتخاذ القرار الذي يعتبر من أهم مبادئ الجودة الشاملة في تطبيقها على المؤسسات ومشاركة الأفراد ومدخل العملية وتبادل العلاقات، وكلها مبادئ مهمة للمؤسسات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة وتحقيق نجاحها واستمراريتها، ومن أهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة هي عزز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة وعززي الإدارة الوسطى لفهم المحور الجليل لمنط القيادة وأيضاً ضعف الربط بين أهداف الجودة الشاملة والعمليات المالية والمتابعة الإدارية على الإدارة ونقص الخبرة لدى بعض المسؤولين و انخفاض الروح المعنوية لدى بعض العمال الذي يؤدي إلى نقص الإنتاجية وبهكذا يؤدي إلى فشل المؤسسة وعدم استمراريتها وقد يؤدي إلى إفلاسها .

ومن خلال تحليلنا للدراسات السابقة وهي ثمانية دراسات عربية و ثلاثة دراسات أجنبية حول مبادئ الجودة الشاملة خلصنا إلى أن الدراسات في مجملها كانت تركز على ذكر الجودة الشاملة من حيث تطبيق مبادئها والأثر الذي يهدفه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف هذه المؤسسة مع أن هناك بعض الدراسات التي تكلمت عن بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإن كان لا يوجد هناك دراسة تتقاطع بشكل كلي مع دراستنا إلا أن الدراسات في أغلبها تتقاطع ولو بشكل جزئي مع دراستنا السابقة.

الفصل الثاني

المتبع التمليني لمبادئ الجوقة

وتحياتها في مؤسسة

(FRIGO MEDIT)

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى تقديم أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وسنقوم في هذا الفصل بتحليل الدراسة التطبيقية التي تمت على مؤسس FRIGO MEDIT تامين وحفظ المنتوجات الفلاحية بالوادي " وهو بمثابة الإسقاط الميداني لما تم تلوه في الجانب النظري من مبادئ ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما سنقوم أيضا بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وتوضيح مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة FRIGO MEDIT. ونتطرق إلى كل هذا من خلال دراسة المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة
- ✓ المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث كيفية إعداد الدراسة الميدانية، حيث يتضمن تحديد المنهج العلمي الذي يتم اعتماده في إنجاز هذه الدراسة من خلال التطرق إلى منهج وعينة الدراسة، مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

أولاً: تحديد المنهج المتبع

للمنهج العلمي هو الطريقة العلمية المنظمة التي يستخدمها الطلبة لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة، وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون للتدخل في مجرياتها، ولتي نستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها على ضوء الإشكالية ومدى صدق وصحة الفرضيات

ثانياً: مجتمع وعينة والدراسة

1. مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة، كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدرستها الباحث. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين بغرفة التبريد وتعتبر من المؤسسات الاقتصادية العلمية وهي عبارة عن مساحة باردة تستخدم لتخزين المنتجات الفلاحية وغيره من المنتجات المجمدة حيث شرع في بنائها سنة 20/04/2013 ، ودشنها وزير الفلاحة وشيلبن عيسى وشارفت على الانتهاء سنة 16/01/2017 ، ودشنها نور الدين بدوي وكلنت بلدية العمل سنة 2018 . فهي تقع في بلدية الطريفاي بالوادي الطريق الولائي 406 ، حيث بلغت مساحتها 6 هكتارات وسعة تخزينها 20 ألف متر مكعب منها 16 ألف متر مكعب (موجب +) أي درجة الحرارة من صفر فمفوق و 4 آلاف (سالب -) أي درجة الحرارة من صفر فما تحت ، بها 45 عامل رسمي و 120 عامل غير رسمي وقد كان لها الدور في تصدير بعض المنتجات مثل (البطاطا والتمر...) إلى بعض الدول منها إسبانيا الإمارات وماليزيا.¹

¹ مقابلة مع السيد جديدي سفيان، مهندس تقني ، الاثنين 04 أوت 2020. على الساعة التاسعة صباحاً.

2. عينة الدراسة:

3. اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة، نظرا لكون مفردات مجتمع معروف ومتجانسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها، يتكون مجتمع دراستنا من مجموعة للعاملين بالغرفة التبريد والذي يبلغ عدد هم 45 عامل .

ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة حيث تم تحديد حجمها بنسبة 60% من مجتمع لإسقاط الدراسة عليهم، وهي نسبة تتعدى المستوى المطلوب وهو 30% قمنا بتوزيع عدد لستبيانات أكثر من المطلوب حتى نحافظ على الحجم المحدد للعينة، بلغت 24 لستبيان عبر خيارات ميلينية مختلفة، وقد تم استبعاد بعض الاستبيانات نظرا لنقص البيانات فيها، وكان مجموع الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية 20 استبيان، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (06): يوضح فرز الاستمارات الموزعة على أفراد العينة

الان	العد
مع الاسمارات ال زعة	40
الاسمارات ال لة	24
الاسمارات ال لغة	4
الاسمارات ال قلة لل	20

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أولاً: مصادر البيانات

للوصول للبيانات اللازمة في البحث، وكيفية تمكن من معرفة واقع ميدان الدراسة يتم الاعتماد على نوعين من المصادر:

1) البيانات الميدانية: وهي التي يتم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبيان الذي يتم إعدادها لهذا الغرض، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج ال spss الإحصائي، ولستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2) المقابلة: في إطار الزيارة الميدانية لمحل الدراسة، التقينا بالمدير العام وبعض المسؤولين والموظفين على هامش الترحيب بنا وشرح أهداف الدراسة، أجرينا مقابلات غير مهيكلة معهم، حيث لستقينا منهم جملة من المعلومات المفيدة التي تخدم الدراسة.

ثانيا: تقنية البحث المستعملة

يهدف الحصول على معلومات دقيقة وواضحة من أفراد عينة الدراسة، تطلب الأمر تصميم استبيان خصيصا لهذا الغرض، وذلك بناء على فرضيات الدراسة، ومتغيراتها والمتمثلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتكون هذا الاستبيان من جزأين يمكن توضيحها فيما يلي :

● **الجزء الأول:** ويتضمن كل من المعلومات الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة، حيث تشمل على العناصر التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

● **الجزء الثاني:** ويتعلق بمحاور الاستبيان كما يلي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل لدراسة ولستطلاع عام عن وضعية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة.

- **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع لدراسة والمتمثل في صعوبات ومعوقات تطبيق المبادئ. ومن أجل تسهيل عملية المعالجة الإحصائية لهذه المحاور يتم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكرت الثلاثي، أي الإجابة تحتل ثلاثة إجابات وتم استخدام ليكرت الثلاثي بدلا من ليكرت الخماسي، كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (07): يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي .

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان فإلنهمم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث إن المدى لتحديد محالات لمقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي = (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) أي $2 = (3 - 1)$

الجدول رقم (08): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

اتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق	من 01 إلى 1.66 درجة
محايد	من 1.67 إلى 2.33 درجة
موافق	من 2.34 إلى 03 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي .

ترتيب العبار من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثالثاً: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

بعد صياغة محاور وفقرات الاستبيان الأولية، تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات حيث شمرت على المراحل التالية:

1. صدق المحكمين:

بعد إعداد أسئلة الدراسة الاستبيان في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين قبل عملية نشر وتوزيع الاستبيان بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من أجل التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- ✓ دقة وصياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
- ✓ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛
- ✓ تجنب الوقوع في مشاكل تصميم ومنهجية الاستبيان الموجه للعينات المدروسة.

2. ثبات أداة الدراسة:

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، وللتأكد من صحة ودقة المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان، ولكل متغير على حدا فقلتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمتين الصفر والواحد (0 و 1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل سوف تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية بيانات نتائج العينة، مما يؤدي إلى انعكاسها على عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل ألفا كرونباخ لثبات صدق الاستبيان كما يلي:

جدول رقم (09): قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

محاور وأبعاد الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	نتيجة الاختبار
المحور الأول: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.713	ثابت
المحور الثاني: صعوبات و معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0.532	ثابت
جميع فقرات الاستبيان	0.770	ثابت

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات تقويم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (0.713) وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بصعوبات و معوقات تطبيق المبادئ (0.532) وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.770) وهي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل النتائج

يحتوي هذا المطلب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجاباتهم على الاستبيان، بالإضافة لتحليل وتفسير هذه النتائج.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة

1. التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الجنس

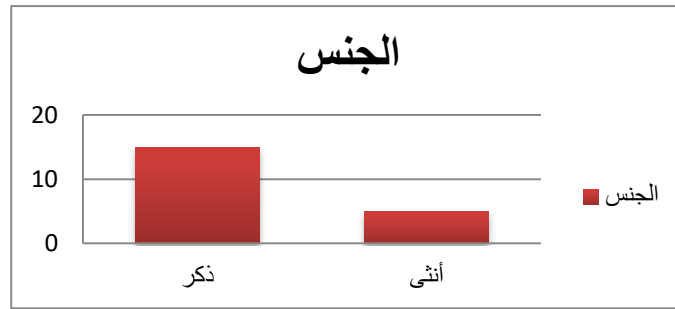
الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	75 %
أنثى	5	25 %
المجموع	20	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في أفراد العينة، حيث بلغ عدد الذكور 15 ذكر بنسبة 75%، أما عدد الإناث بلغ 5 أنثى بنسبة 25% وبذلك يغلب على أفراد العينة الطابع الذكري، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال أعمدة بيانية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

2. التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية

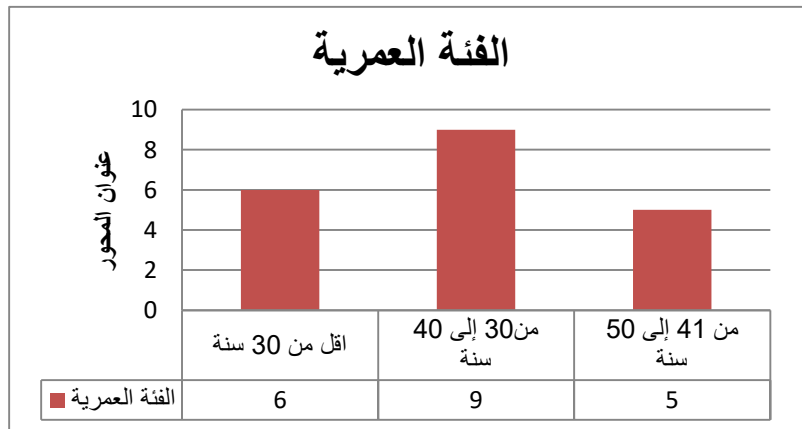
الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
30%	6	أقل من 30 سنة
45%	9	من 30 إلى 40 سنة
25%	5	من 41 إلى 50 سنة
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 9 بنسبة 45%، في حين بلغ عدد العمال المنتمين للفئة العمرية أقل من 30 سنة 6 عمال بنسبة 30%. أما عدد العاملين الذين أعمارهم من 41 إلى 50 سنة هو 5 عمال بنسبة 25%، وتشير هذه الأرقام أن معظم العمال بالمؤسسة هم من الفئة الشباب وهذا نظرا لحدثة نشأتها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من أعمدة بيانية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

3. التحليل الوصفي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

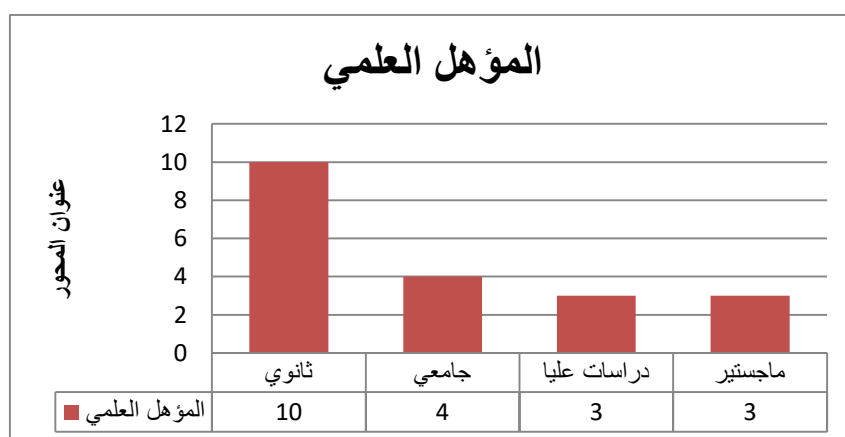
الجدول رقم(12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	10	50%
جامعي	4	20%
دراسات عليا	3	15%
ماجستير	3	15%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة متحصّلين على مستوى (ثانوي) بنسبة 50% ، أما بالنسبة للأفراد المتحصّلين على شهادة جامعية فلقد بلغت نسبة 20% ، وفي حين بلغت نسبة الأفراد المتحصّلين على شهادة قفي دراسات عليا 15% ، و المتحصّلين على شهادة الماجستير 15% ، وممليدل على المؤهل العلمي لعمال المؤسسة متوسط نوعا ما، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(08): التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال أعمدة بيانية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

4. التحليل الوصفي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

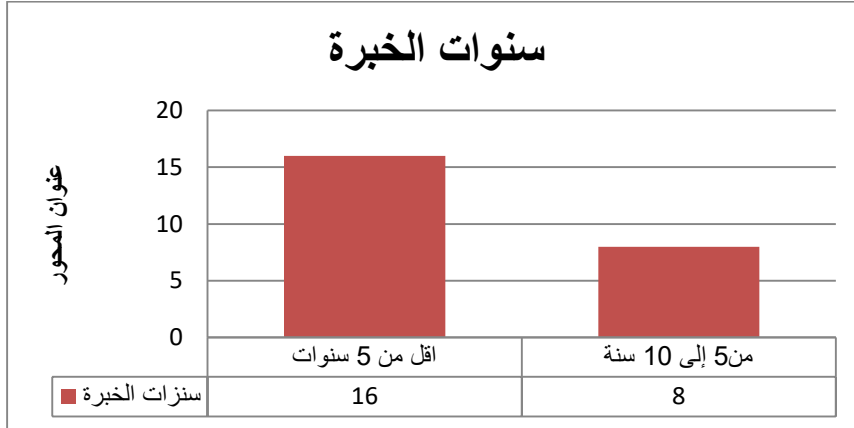
الجدول رقم(13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	12	60%
من 5 إلى 10 سنة	8	40%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

من خلال الحدود نلاحظ أن أكبر نسبة مستجوبة هم الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات 12 فرد بنسبة مئوية 60% ، وهذا يعود لحدثة المؤسسة، في حين بلغ عدد الأفراد المتحصلين على خبرتهم من 5 إلى 10 سنة عشرة أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 40% ، وهذا عمل مهم ويؤكد للنتائج السابقة فيما يخص الفئات العمرية مما يعني أن أغلبية عمال مؤسسة هم من فئة الشباب ، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (09): التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة من خلال أعمدة بيانية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

ثانيا: تحليل نتائج محاور الاستبيان

1. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور صعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أ- تحليل عبارات المتعلقة بالمجموعة الأولى

يلخص الطلبة النتائج الخاصة بعبارات المجموعة الأولى في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المجموعة الأولى

الرقم	العبارات	التكرار النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	ترتيب
1	الخدمات في مؤسستكم تقدم وفقا لرغبات الزبائن	85%	2.75	0.639	موافق	01
2	تهتم المؤسسة برضا الموظفين	70%	2.65	0.587	موافق	03
3	الإدارة العليا بمؤسستنا تقود الموظفين نحو أداء مهامهم بشكل جيد	70%	2.70	0.470	موافق	02
4	هناك ارتباط وثيق بين مدير ومسؤولي المؤسسة والموظفين	55%	2.50	0.607	موافق	04
المجموعة الأولى		//	2.6500	0.39236	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة FRIGO MEDIT موافقين على المجموعة الأولى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.6500. لمدى موافقتهم، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 03) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موفق" في أداة الدراسة ، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا علملي في حكم أفراد العينة على المجموعة الأولى، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.39236 وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة يقرون باهتمام المؤسسة بالمجموعة الأولى، ومن خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا وذلك كما يلي:

حاجت العبارة الأولى " الخدمات في مؤسستكم تقدم وفقا لرغبات الزبائن " في المرتبة الأولى ولتي تقع ضمن مستوى موافق، بوسط حسابي قدره 2.75 وبانحراف معياري 0.639 والذي يعكس بدور مدى أهمية الخدمات المقدمة للزبائن من طرف المؤسسة ، وتليها العبارة الثالثة " الإدارة العليا بمؤسستنا تقود الموظفين نحو أداء مهامهم بشكل جيد " في المرتبة الثانية ولتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري قدره 0.607، وهذ لما يعكس مدى فاعلية الإدارة العليا في المؤسسة ومساهمتها في قيادة الموظفين نحو أداء مهامهم. في حين تأتي العبارة الرابعة " هناك ارتباط وثيق بين مدير ومسؤولي المؤسسة والموظفين " في المرتبة الرابعة ولتي تقع ضمن مستوى موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري قدره 0.587، وهذا يدل على وجود علاقة قوية وجيدة بين موظفين المؤسسة والإدارة العليا لها.

ب - تحليل عبارات المتعلقة بالمجموعة الثانية

يلخص الطلبة النتائج الخاصة بعبارات المجموعة الثانية في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المجموعة الثانية

الرقم	العبارات	التكرار النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
1	تراجع المؤسسة كل الأنشطة والخدمات بشكل مستمر لتحسينها	65%	2.55	0.686	موافق	01
2	تقيم المؤسسة كل نشاط لتجنب سلبياته في الدورة المقبلة	60%	2.45	0.759	موافق	04
3	تهتم مؤسستنا بجمع البيانات والإحصائيات المهمة	60%	2.55	0.605	موافق	02
4	تتخذ المؤسسة القرارات بناء على معطيات دقيقة	60%	2.55	0.605	موافق	03
المجموعة الثانية		//	2.5250	0.45088	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة FRIGO MEDIT موافقين باهتمامها على المجموعة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.5250 لمدى موافقتهم، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 03) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقاً عاملياً في حكم أفراد العينة على المجموعة الثانية، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.45088 وبناءً على نتائج الجدول يمكننا القول بأن أفراد عينة يقرون باهتمام المؤسسة بالمجموعة الثانية، ومن خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً وذلك كما يلي:

جاءت العبارات الأولى والثالثة والرابعة " تراع المؤسسة كل الأنشطة والخدمات بشكل مستمر لتحسينها" تهتم مؤسستنا بجمع البيانات والإحصائيات المهمة " تتخذ المؤسسة للقرارات بناءً على معطيات دقيقة" في المرتبة الأولى والثانية والثالثة على التوالي والتي تقع ضمن مستوى موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.55 وبانحراف معياري 0.686 و 0.605 والذي يعكس بدوره مدى حرص ورغبة المؤسسة على كل نشاطاتها وجمع بياناتها المهمة لتحسين عمل المؤسسة، وتليها العبارة الثانية " تقيم المؤسسة كل نشاط لتتجنب سلبياته في الدورة المقبلة " في المرتبة الرابعة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 2.45 وانحراف معياري قدره 0.759، وهذا ما يعكس مدى اهتمام المؤسسة بخدماتها لظهورها في أحسن صورة.

ت- تحليل عبارات المتعلقة بالمجموعة الثالثة

يلخص الطلبة النتائج الخاصة بعبارات المجموعة الثالثة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المجموعة الثالثة

الرقم	العبارات	التكرار النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	ترتيب
1	تسمح مؤسستنا للموظفين بتقديم مقترحات لحل المشكلات المختلفة	45%	2.20	0.834	محايد	06
2	تعزز المؤسسة قدرات ومواهب الموظفين	60%	2.45	0.759	موافق	04
3	الأنشطة في مؤسستنا تتم بالتنسيق الجيد بين جميع المصالح	65%	2.55	0.686	موافق	03
4	تمتلك مؤسستنا نظاماً إدارياً سهلاً الترابط بين كل الوظائف	65%	2.60	0.598	موافق	02
5	لمؤسستنا شبكة من العلاقات	70%	2.65	0.587	موافق	01

					الخارجية المتنوعة	
05	موافق	0.686	2.45	%55	تهتم مؤسستنا بإدارة العلاقات بشكل فعال لتحقيق المصالح	6
	موافق	0.38579	2.4833	//	المجموعة الثالثة	
	موافق	0.273	2.13	//	المحور الأول: صعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

من خلال نتائج الحدود السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة FRIGO MEDIT موافقين باهتمامها على المجموعة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.4833 لمدى موافقتهم، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من 2.34 إلى 03) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الحدود أن هناك اتساقاً علمياً في حكم أفراد العينة على المجموعة الثالثة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.38579 وبناءً على نتائج الحدود يمكننا القول بأن أفراد عينة يقرون باهتمام المؤسسة بالمجموعة الثالثة، ومن خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً وذلك كما يلي:

جاءت العبارة الخامسة " لمؤسستنا شبكة من العلاقات الخارجية المتنوعة" في المرتبة الأولى ولتي تقع ضمن مستوى موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري 0.587 والذي يعكس بدوره مدى قوة العلاقات الخارجية لدى المؤسسة، وتليها العبارة الثانية " تمتلك مؤسستنا نظماً إدارياً سهلاً للترابط بين كل الوظائف " في المرتبة الثانية ولتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري قدره 0.587، الذي يدل على لامتلاك المؤسسة نظام إداري سهل وسائل للترابط بين الموظفين و الإدارة العليا لها.

ثم تأتي العبارة الثالثة " الأنشطة في مؤسستنا تتم بالتنسيق الجيد بين جميع المصالح " في المرتبة الثالثة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري قدره 0.686، والذي يعكس بدوره مدى اهتمام المؤسسة بالمحافظة على علاقاتها بين جميع المصالح.

ثم تأتي العبارة الثانية " تعزز المؤسسة قدرات ومواهب الموظفين " في المرتبة الرابعة ولتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 2.45 وانحراف معياري قدره 0.759، مما يدل على اهتمام ومتابعة المؤسسة لمواهب وقدرات موظفيها لتحسين سيرورة العمل.

ثم تأتي العبارة السادسة " تهتم مؤسسة بإدارة العلاقات بشكل فعال لتحقيق المصالح " في المرتبة الخامسة والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 2.45 وانحراف معياري قدره 0.686، والذي يدل على الاهتمام الكبير من قبل المؤسسة بإدارة العلاقات وذلك لتحقيق مصالحها.

ثم تأتي العبارة الأولى " تسمح مؤسستنا للموظفين بتقديم مقترحات لحل المشكلات المختلفة " في المرتبة السادسة والتي تقع ضمن مستوى محليد، وبمتوسط حسابي قدره 2.20 وانحراف معياري قدره 0.834، وهذا يدل على حرية الموظفين بوضع آرائهم ومقترحاتهم لدى المؤسسة بغرض كسب ثقتهم.

وخلاصة القول فإن إجابة أفراد العينة حول صعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة FRIGO MEDIT كانت كلها مهمة من وجهة نظر المستجوبين ولإعطاء أكثر وضوحاً عنهن لندور الجدول الموالي الذي يلخص نتائج التحليل:

الجدول رقم(17): ملخص تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الأول

أبعاد رأس المال الفكري	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
المجموعة الأولى	2.6500	0.39236	موافق	01
المجموعة الثانية	2.5250	0.45088	موافق	02
المجموعة الثالثة	2.4833	0.38579	موافق	03

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23.

2. تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور صعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يلخص الطلبة النتائج الخاصة بعبارات المحور الثاني المتعلق بصعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور صعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	التكرار النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الترتيب
1	لا تهتم المؤسسة بطلبات ورغبات الزبائن	55%	2.15	0.988	محايد	07
2	تجاهل المؤسسة رضا الموظفين واستقرارهم	45%	1.80	0.834	محايد	12
3	لا يوجد علاقة وطيدة بين الأفراد والنظام والإدارة	40%	2.10	0.788	محايد	10
4	تخصص الشركة سجلات لرفع انشغالات	55%	2.50	0.607	موافق	02

					الموظفين للإدارة العليا	
01	موافق	0.686	2.55	%65	يوجد تحسين بيئي للعمال بتوفير كافة الخدمات	5
09	محايد	0.745	2.15	%60	يتم استخدام معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين في ضوءها	6
06	محايد	0.696	2.20	%50	تعتمد الإدارة على المقاييس اللازمة التي يحتاج إليها الموظف لإنجاز كل مهمة لقياس الجودة ومراقبتها	7
04	موافق	0.821	2.40	%60	تستخدم المؤسسة أدوات الجودة وأساليبها لحل المشكلات	8
03	موافق	0.605	2.45	%50	يوجد تعاون لتنفيذ الأعمال التي تركز على مواهب وقدرات عمال الإدارة لتحسين الجودة	9
08	محايد	0.875	2.15	%45	عدم توفير دورات تدريبية متخصصة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة	10
05	محايد	0.716	2.25	%45	يوجد ذلك الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين	11
11	محايد	0.852	1.90	%40	غياب نظام واضح ينسق بين مختلف الأنشطة بالمؤسسة	12
13	غير موافق	0.745	1.65	%50	لا تمتلك المؤسسة إحصائيات يضبط علاقاته مع الشركاء الخارجيين	13
14	غير موافق	0.754	1.60	%55	لا تهتم المؤسسة بعلاقتها مع الموردين	14
	محايد	0.285	2.54	//	المحور الثاني: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

من خلال نتائج الحدود السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة FRIGO MEDIT محليدين على صعوبات ومعوقات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.13 لمدى محليديتهم ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محليد" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الحدود أن هناك اتساقا علملي محليدة لأفراد العينة على صعوبات ومعوقات المؤسسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.273 وبناء على نتائج الحدود يمكننا القول بأن أفراد عينة يقرون بحذر كل الصعوبات والمعوقات تحاه المؤسسة في تطبيق المبادئ، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا وذلك كما يلي:

جاءت العبارة الخامسة " يوجد تحسين بيئي للعمال بتوفير كافة الخدمات " في المرتبة الأولى ضمن مستوى موافق، بمتوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري 0.686 على التوالي، وهذا لميل يدل على اهتمام المؤسسة بموظفيها بشكل كبير لتحسين مستوى الخدمات فيها.

وتليها العبارة الرابعة " تخصص الشركة سجلات لرفع انشغالات الموظفين للإدارة العليا " في المرتبة الثانية والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 2.50 ، وانحراف معياري قدره 0.607 ، والذي يعكس لنا مدى اهتمام المؤسسة برفع كل انشغالات موظفيها.

ثم تأتي العبارة التاسعة " يوجد تعاون لتنفيذ الأعمال التي تركز على موهب وقدرات عمال الإدارة لتحسين الجودة " في المرتبة الثالثة، والتي تقع ضمن مستوى موافق، وبمتوسط حسابي قدره 2.45، وانحراف معياري قدره 0.605 ، وهذا يتضح لنا مدى تركيز المؤسسة على الموهب وقدرات العمال لتحسين الجودة العالية بداخلها.

في حين جاءت العبارة الثامنة " تستخدم المؤسسة أدوات الجودة ولساليبها لحل المشكلات " في المرتبة الرابعة والتي تقع ضمن مستوى محليد، وبمتوسط حسابي قدره 2.40 وانحراف معياري قدره 0.821 ، ومن هنا يتضح لنا بأن المؤسسة تقوم باستخدام كل الوسائل لحل جميع المشاكل المتعلقة بها.

وتليها العبارتين الحادية عشر والسابعة " يوحد ذلك الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين " و " تعتمد الإدارة على المقاييس اللازمة التي يحتاج إليها الموظف لإنجاز كل مهمة لقياس الجودة ومراقبتها " في المرتبة الخامسة والسادسة والتي تقع ضمن مستوى محايد، وبمتوسط حسابي قدره 2.25 و 2.20 ، وانحراف معياري قدره 0.716 و 0.696، وهذا يدل على تحلي الموظف بروح المسؤولية داخل المؤسسة في حين تهتم الإدارة بمراقبة الجودة وقياسها.

لما العبارات الأولى والعلشرة والسادسة والثالثة " لا تهتم المؤسسة بطلبات ورغبات الزبائن " و " عدم توفير دورات تدريبية متخصصة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة " و " يتم استخدام معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين في ضوءها " و " لا يوحد علاقة وطيد ق بين الأفراد والنظام والإدارة " في المرتبة السابعة والثامنة والتسعة والعلشرة والتي تقع ضمن مستوى محليد، وبمتوسط حسابي قدره 2.15 و 2.10 ، وانحراف معياري قدره 0.988 و 0.875 و 0.788 و 0.745 ، وهذا يدل على مدى الأهمية والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.

حققت العبارتين الثانية عشر والثالثة " غياب نظام واضح ينسقين مختلف الأنشطة بالمؤسسة " و " تتجاهل المؤسسة رضا الموظفين ولستقرارهم " في المرتبة الحادية عشر والثانية عشر على التوالي، والتي تقع

ضمن مستوى محايد، وبمتوسط حسابي قدره 1.90 و 1.80 على التوالي، وانحراف معياري قدره 0.852 و 0.834 على التوالي، وهذا ما يعكس حرص المؤسسة على نشاطاتها ورضا الموظف.

العبارتين الثالثة عشر والرابعة عشر " لا تمتلك المؤسسة احصائيات يضبط علاقاته مع الشركاء الخارجيين و " لا تهتم المؤسسة بعلاقتها مع الموردين " في المرتبة الثالثة عشر و الرابعة عشر (الأخيرة) ولتي تقع ضمن مستوى محليد، وبمتوسط حسابي قدره 1.65 و 1.60 وانحراف معياري قدره 0.745 و 0.754، مما يدل على أن المؤسسة تجد صعوبة في امتلاك إحصاءاتها في المستوى الخارجي .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات يجب أولاً إجراء اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov الذي نهدف من خلاله تبيان أي توزيع تنتمي إليه البيانات التي تم جمعها، من أجل تحديد الاختبارات التي سيتم استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة، أي تطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية وهذا ما سنبينه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(19):نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			اختبار نوع التوزيع بيانات إجابات العينة
	Sig	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic.	
طبيعي	0.583	20	0.962	0.200*	20	0.134	المحور الأول: صعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
طبيعي	0.461	20	0.956	0.200*	20	0.106	المحور الثاني: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

* عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

v23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة Sig لمحوري الدراسة وفق اختبار Kolmogorov-Smirnov أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، حيث تظهر مستوى المعنوية للمحور الأول (Sig=0.200) وهي أكبر من (0.05)، وأيضاً بالنسبة للمحور الثاني بلغت قيمة (Sig=0.200) وهي أكبر من (0.05) هذا لميلد على إن متغيرات الدراسة وكل عبارات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكننا من استخدام اختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية لدراسة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تختبر الفرضية التالية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04

الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة 5%" وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين "العوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" و "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة العوائق 04 الأولى في المؤسسة، وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "العوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" والمتغير التابع المتمثل في "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، ونتحصل من خلال برنامج spss على النتائج التالية :

الجدول رقم(20): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²	معاملات نموذج الانحدار	B	T	مستوى المعنوية (SIG)
0.781	0.388	0.204	0.42	Constant	2.507	5.884	0.000
				متغير مستقل b1	-0.142	-0.884	0.388

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

يتبين من خلال تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.204$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي أي بزيادة العوائق المجموعة الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة يؤدي إلى انخفاض في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- اختبار F (F-test): ومن خلال الجدول أعلاه نحدد قيمة F المحسوبة بلغت ($F=0.781$) وهي دلالة إحصائية حيث أن قيمة $Sig=0.388$ هي أكثر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

وللإجابة عن الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار لثرت المتغيرات المستقلة في التابع، الذي يبين عدة نتائج أوله لقيم الميل (b_1) ومقطع خط الانحدار (a_1) على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار كما يلي: $y=a_1+b_1x_1$ حيث نجد:

Y: المتغير التابع: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

X₁: المتغير المستقل: العوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

a₁: الثابت

b₁: الانحدار

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فإن معادلة خط الانحدار البسيط هي كما يلي:

$$Y = 2.507 + (-0.142) X_1$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب العوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة فإن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقدر ب (2.507)، كما أنه كلما استخدمت المؤسسة العوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة فإن هذا يؤدي إلى عدم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (-0.142) مما يشير إلى علاقة سلبية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية (0.388) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) مما يدل إلى أن العلاقة ليست دالة إحصائيا.

أما بالنسبة إلى معلمية التقاطع (الثابت) بلغت (2.507) تحت مستوى معنوية (0.388) وهي أكبر من ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول (العوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) بلغت (-0.844) بمستوى دلالة (0.388)، وهي أكبر من مستوى الدلالة

المعتمد ($\alpha = 0.05$) وعليه نقبل فرضية العدم (H_0) القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ($\alpha = 0.05$) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

انطلاقاً مما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تختبر الفرضية التالية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04

الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 5 % " وذلك من خلال دراسة تحليل تبين خط الانحدار بين " العوائق 04 الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة "و" تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة "، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة العوائق 04 الأولى في المؤسسة ، وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والممثل في " العوائق 04 الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة " والمتغير التابع الممثل في " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة "، ونتحصل من خلال برنامج spss على النتائج التالية :

الجدول رقم(21): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 02

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²	معاملات نموذج الانحدار	B	T	مستوى المعنوية (SIG)
0.047	0.830	0.051	0.003	Constant	2.210	6.062	0.000
				مقدار ثابت B0			
				متغير مستقل b2	-0.031	-0.218	0.830

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

يتبين من خلال تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.051$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقتين المتغيرين ايجابي أي بزيادة العوائق 04 الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الزيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- اختبار F (F-test): ومن خلال الجدول أعلاه نحدد قيمة F المحسوبة بلغت ($F=0.047$) وهي غير دلالة إحصائية حيث أن قيمة $sig=0.830$ هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وعليه نقبل فرضية العدم (H_0) القليلة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة $(\alpha=0.05)$ ونرفض الفرضية البديلة (H1).

انطلاقاً مما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تختبر الفرضية التالية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 06

الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 5 % " وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين " العوائق 06 الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة " و " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة " ، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة العوائق 06 الثالثة في المؤسسة ، وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والممثل في " العوائق 06 الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة " والمتغير التابع الممثل في " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة " ، ونتحصل من خلال برنامج spss على النتائج التالية :

الجدول رقم(22): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²	معاملات نموذج الانحدار	B	T	مستوى المعنوية (SIG)
1.284	0.272	0.258	0.067	Constant	2.585	6.398	0.000
				متغير مستقل b2	-1.82	-1.133	0.272

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

يتبين من خلال تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.258$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي أي بزيادة العوائق 06 الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الزيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- اختبار F (F-test): ومن خلال الجدول أعلاه نحدد قيمة F المحسوبة بلغت (F = 1.284) وهي غير دلالة إحصائية حيث أن قيمة sig=0.272 هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، وعليه نقبل فرضية العدم (H0) القليلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 06 الثلاث في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ($\alpha=0.05$) ونرفض الفرضية البديلة (H1).

انطلاقاً مما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 06 الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تختبر الفرضية التالية "توجد هناك علاقة قوية و مكتملة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركات"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "صعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" والمتغير التابع المتمثل في "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، ونتحصل من خلال برنامج spss على النتائج التالية:

الجدول رقم (23): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية

معنوية الكلوية لنموذج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²	معاملات نموذج الانحدار	b	T	مستوى المعنوية (SIG)
1.231	0.282	0.253	0.064	Constant مقدار ثابت A	3.107	6.061	0.282
				متغير مستقل B	0.265	-1.109	0.282

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

يتبين من خلال تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.253$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي أي أنه يوجد يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق تطبيق مبادئ الجودة على اعتماد تطبيق الجودة بالمؤسسة.

- اختبار F (F-test) : ومن خلال الجدول أعلاه نحدد قيمة F المحسوبة بلغت ($F = 1.231$) وهي غير دلالة إحصائية حيث أن قيمة $Sig = 0.282$ هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وعليه نقبل فرضية لعدم (H_0) القليلة: لا يوجد يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق تطبيق مبادئ الجودة على اعتماد تطبيق الجودة بالمؤسسة ($\alpha=0.05$) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).
انطلاقاً مما سبق يتم رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق تطبيق مبادئ الجودة على اعتماد تطبيق الجودة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

ركزت هذه الدراسة على صعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال اختبار كل من العائق 04 الأولي (المجموعة الأولى) ، العائق 04 الثانية (المجموعة الثانية) و العائق 06 الثالثة (المجموعة الثالثة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وسيتم من خلال تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مؤسسة FRIGO MEDIT بالوادي.

أولاً: تفسير نتائج العوائق 04 الأولي (المجموعة الأولى) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بناءً على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم رفض صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالعوائق 04 الأولي (المجموعة الأولى) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، أي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الأولي في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة "، وذلك بمعامل ارتباط مقبول و إيجابي بلغ (0.204) وأن العوائق 04 الأولي (المجموعة الأولى) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فسرت (%) 4.2 من التغيرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

مما يعني بأن نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن العائق 04 الأولي (المجموعة الأولى) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة FRIGO MEDIT لا تساهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال عدم اكتساب عملها للمهارات والخبرة ، الأمر الذي يصعب على المؤسسة تحقيق أهدافها وهذا راجع

لندني كفاءات عمالها . فهو بمثابة الدعامة الأساسية التي تستند عليها المؤسسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.¹

ثانيا: تفسير نتائج العوائق 04 الثانية (المجموعة الثانية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، يتم نفي الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالعوائق 04 الثانية (المجموعة الثانية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة "، وذلك بمعامل ارتباط ضعيف و إيجابي بلغ ب (0.051) وأن العوائق 04 الثانية (المجموعة الثانية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فسرت (0.3%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، مما يعني بأن العوائق 04 الثانية (المجموعة الثانية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة نتائج الفرضية الثانية تشير إلى مؤسسة FRIGO MEDIT لا تساهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهذا رجع لعدم امتلاكها للخبرة، وحلثة نشأتها التي تعد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لكنها تسعى لاقتناء لأحدث التقنيات لتوسيع هياكلها ونقاطها، في حين أنها لا تعطي اهتمام كبيراً بخلق ثقافة تنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتدعم العمل الجماعي و فهي تعتبر بأنها تخلق تلقائياً، كما أنها تبني هيكل ثابت.

لذا تحاول المؤسسة جاهدة لتوسع هيكلها وتطور في ثقافة التصدير من خلال عملية حلب زبائن بما يسمح لها بالاستثمار الفعال ، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: تفسير نتائج العوائق 06 الثالثة (المجموعة الثالثة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، يتم نفي الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالعوائق 06 الثالثة (المجموعة الثالثة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 06 الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة."، وذلك بمعامل ارتباط مقبول و إيجابي بلغ ب (0.258) وأن العوائق 06 الثالثة (المجموعة الثالثة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فسرت (6.7%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، مما يعني بأن نتائج الفرضية الثانية تشير إلى مؤسسة FRIGO MEDIT لا تساهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

¹ مقابلة مع السيد صحراوي فريد، مدير المؤسسة ، الثلاثاء 05 أوت 2020. على الساعة التاسعة صباحاً.

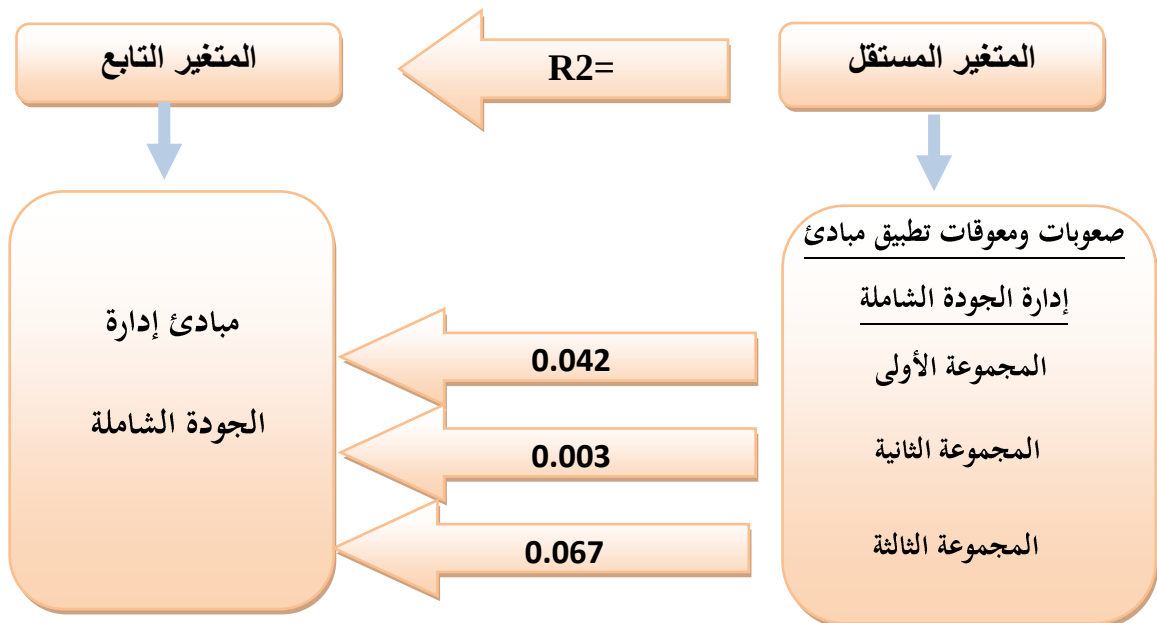
مما يعني بأن نتائج الفرضية الثالثة تشير إلى أن العوائق 06 الثلاثة (المجموعة الثالثة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة FRIGO MEDIT لا تساهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وهذا راجع لعدم امتلاكها لإدارة واسعة المعلومات لإدارة علاقتها الخارجية وهذا يؤدي إلى نقص في الزبائن ويؤدي عدم نمو المؤسسة إلا أن المؤسسة قد أبرمت العديد من اتفاقيات مع مصدرين من الخارج¹. ومن ملاحظ بأن المؤسسة تخصص قسماً خاصاً بالعلاقات الخارجية أو العلاقات مع الزبائن كماله لا يوحد لديها قاعدة بيانات خاصة بالزبائن تمكنها من توفير القدرات اللازمة لخدماتهم، و تحليل حاجاتهم مما يضمن لها ولاء الزبون.

وانطلاقاً مما سبق، وبالأستناد عليه، يتضح بأن في هذه الدراسة تم رفض الفرضية الأولى والثانية والثالثة، وبذلك يمكننا القول بأنه هناك رفض لإشكالية الدراسة، لأنهم يتم تثبيت نموذج الدراسة، وذلك بمعلل ارتباط متوسط وإيجابي بلغ (0.253) وأن عوائق تطبيق مبادئ الجودة على اعتماد تطبيق الجودة بالمؤسسة فسرت ما نسبته (6.4%) من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تحاول المؤسسة محل الدراسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أنها لا تعطي أهمية كبيرة لعوائق تطبيق مبادئ الجودة بالمؤسسة، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم دراسة تلك العوائق .

رابعاً: النموذج الميداني للدراسة

الشكل رقم (10): النموذج الميداني للدراسة



¹ مقابلة مع السيد حديدي سفيان، مهندس تقني ، الإثنين 11 أوت 2020. على الساعة التاسعة صباحاً.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v23.

✚ التعليق على النموذج الميداني للدراسة:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق تطبيق مبادئ الجودة على اعتماد تطبيق الجودة بالمؤسسة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 04 الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوائق 06 الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل حاولنا الوقوف على ولقع تطبيق مبادئ الجودة ومعوقات التي تحول دون تطبيقها في مؤسسة FRIGO MEDIT بولاية الوادي، وهذلمن خلال الاستبيان للموزع على مختلف أفراد العينة، حيث تم الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v23 كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات والوصول للنتائج المطلوبة.

أفرزت نتائج تحليل الاستبيان أنه لا يوجد علاقة واضحة بين العولائق والتحديات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين الأول متعلق بعدد العينة والسبب الثاني هو الإجابات الحيلدية التي ألتفتي الاستبيان لأنه دائماً يصعب ذكر السلبيات والنقائص في أي مؤسسة، ومن خلال المقابلة الشخصية التي أجريناها ومن خلال لقائنا مع الموظفين فلننا وقفنا على تطبيق مبدأ العمل الجماعي الذي تميز به الشركة قيد الدراسة.

حالات

إن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها ولستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لابد أن تكون لها القدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعلقة للمحيط ، وتعتبر الجودة لهم وسيلة لحذب الزبائن والمستهلكين، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ومن خلال معالجتنا لموضوع الدراسة المتمثل في تحديات الالتزام إدارة الشركات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، والبحث الميداني بمؤسسة FRIGO MEDIT تتمين وحفظ المنتوجات الفلاحية بالوادي ، تطرقنا لأهم المفاهيم الأسلمية لكل من الجودة الشاملة ومبادئها وصعوباتها ، مما مكننا من الوقوف على إشكالية مفادها : ماهي التحديات التي تواجه إدارة الشركات عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

ولإجابة على هاته الإشكالية تم طرح فرضيات فرعية اختيرت وفق منهج علمي رصين ومتسلسل ، حيث توصلنا إلى اختبار فرضيات الدراسة و استنتاج عدة نتائج متعلقة بالموضوع.

❖ اختبار الفرضيات:

أفرزت نتائج تحليل الاستبيان أن جميع العوائق ير ظاهرة الأثر في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتفصيل ذلك كالآتي:

1. عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالعوائق الأربعة الأولى (المجموعة الأولى) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، أي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعولق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة."
2. بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم نفي الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة
3. عولق مبادئ الجودة الأربعة الثانية (المجموعة الثانية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لم تظهر الأثر ذو دلالة إحصائية، وذلك بمعامل ارتباط ضعيف و إيجابي.
4. والفرضية الثالثة تم نفيها خاصة بالعوائق الستة الثالثة (المجموعة الثالثة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعولق 06 الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة." وذلك إحصائيا بمعامل ارتباط مقبول و إيجابي.

❖ نتائج الدراسة :

1. على المستوى النظري:

- إن الجودة هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- إن إدارة الجودة الشاملة هي أداء الأعمال عن طريق جميع العاملين بالمنظمة.
- إن إدارة الجودة الشاملة نظام مفتوح ومتكامل.
- تركز الجودة في مبادئها على المستفيد والقيادة والعمل الجماعي واتخاذ القرارات بناء على أدلة وإحصائيات.
- يواجه تطبيق الجودة عدة تحديات من شأنها أن تؤثر على تحقيق الأهداف.

2. على المستوى التطبيقي

❖ نتائج الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعولتق تطبيق مبادئ الجودة على اعتماد تطبيق الجودة بالمؤسسة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعولتق 04 الأولى في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعولتق 04 الثانية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ($\alpha=0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعولتق 06 الثالثة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ($\alpha=0.05$).

❖ نتائج الدراسة الميدانية:

- تسعى المؤسسة قيد الدراسة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة.
- يرجع سبب عدم وجود العلاقة الإحصائية بين العولتق والمباني التي تركز عليها الجودة؛ إلى تحفظ العمال من خلال إجاباتهم الحيادية.
- فلسفة التسيير وفق مبادئ الجودة الشاملة؛ تحتاج لبذل جهد تكويني للعمال لتبني بشكل أكثر فعالية.
- صغر المؤسسة وصغر العينة لأثر على الترابط الاقتصادي وتفسير مابين عولتق الجودة وتحديات وصعوبات تطبيقها.

- تبذل المؤسسة من خلال مسؤوليها جهودا كبيرة لتطبيق مبادئ الجودة لاسيما في مبدأ التنسيق والعمل الجماعي؛ الذي ظهر لنا جليا من خلال دراستنا الميدانية.

❖ توصيات البحث

- على ضوء النتائج التي تم الوصول إليها يمكننا اقتراح التوصيات التالية:
- ضرورة تطبيق المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهجا إداريا أساسيا للنهوض بالمؤسسات وضمان نجاحها.
- ضرورة توعية الموظفين بأهمية الصعوبات والعواقب في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تجنبها.
- يجب على المؤسسة الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي وجدت صعوبات في تطبيقها من أجل تحسين نشاطها.
- كما على المؤسسة الاهتمام أكثر بموظفيها من خلال تعزيز علاقتها بهم ومع كل أصحاب المصالح لها، بدون نسيان التركيز على أصحاب الكفاءات والمواهب

❖ آفاق البحث

- كآفاق للبحث وكدراسات مستقبلية في ذات المجال البحثي نقترح الآتي:
- أثر الصعوبات والعواقب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات أخرى.
- دور مبادئ الجودة الشاملة في نجاح المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

- (1) أبو النصر مدحت محمد ، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الإجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، 2008.
- (2) أوهالال إديس ، رحلة إلى عالم الحودة الشاملة المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، مجموعة الأكاديميات الدولية للنشر، الطبعة الأولى، 2017.
- (3) بني حمدان خالد الزبون وعطالله علي ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (4) البيلاوي حسن حسين وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- (5) التتوري محمد عوض و القيب محمد زليد و الناصر بشير مصطفى ، إدارة الحودة الشاملة في المكتبات ومركز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- (6) التتوري محمد عوض و جويحان لفغادير عوفات ، إدارة الحودة الشاملة في مؤسسات التعليم للعالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن.
- (7) ديمنج وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة: هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2009.
- (8) الربيعي محمود داود و مازن عبد الهادي أحمد وموازن هادي كراز الطائي، إدارة الحودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 1971.
- (9) رضوان محمود عبد الفتاح ، إدارة الحودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- (10) نيدان سلمان ، ادارة الحودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010.
- (11) الصرن رعد ، إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2016.
- (12) الهوش أبو بكر محمود ، إدارة الجودة الشاملة: في المجالين التعليمي والخدمي، طرابلس ليبيا، 2008.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 13) للبلداوي عبد الحميد عبد المجيد ، إدارة الجودة الشاملة والمعلوية (الموثقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الاولى، 2007.
- 14) بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم- الاساليب- شروط التطبيق، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جامعة مستغانم، الجزائر.
- 15) بن علي الزامل نورة بنت عبد الرحمن ، معايير الجودة في المواقع الدعوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 1434/1435هـ.
- 16) بن عيشاوي أحمد ، طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، جامعة قاصدي مباح ورقلة الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2014/05.
- 17) بن ككيح نسرين، للتدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009/2008
- 18) حميدة عمران، سعدلي فطيمة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني بأولاد موسى بومرداس ، جامعة أكلي محند أولحاج للبيرة، العلوم الاقتصادية التجليية وعلوم التسيير، جامعة البيرة، الجزائر. 2012/2011.
- 19) الطائي رعد عبد الله و قدادة عيسى ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة زرقاء الأهلية، الأردن، 2008.
- 20) العزاوي محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة الأردن، 2004-2005.
- 21) لعشلي مصطفى، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: آفاق وتحديات، رسالة شهادة الماجستير، جامعة تلمسان الجزائر، 2010-2011.
- 22) المسعود بييع ، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البيرة، جامعة بسكرة، الجزائر. 2014/2013.
- 23) مهري يدوية و هبال ملكية و مسعود بهاوي ، متطلبات نظام المعلومات المحسنة في تحقيق الإطار المتكامل لإدارة الجودة الشاملة، قسم المالية والمحاسبة، تدقيق محاسبي، جامعة الوادي، الجزائر، 2016/2017.
- 24) نويوة زينب وناني مريم ومولاتي قمر ، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الوادي ، الجزائر، 2017/2018.

ثالثاً: المجالات والدوريات العلمية

- 25) إدارة الجودة الشاملة، مجلة تخصص إدارة مكتبية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية.
- 26) بن علي سعيد العضاضي ، مجلة عربية لضمان جودة التعليم الجامعي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، 2012.
- 27) السامرائي برهان الدين حسين ، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك راس الخيمة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،إدارة الأعمال، 2012/2011.
- 28) سائد ربيعة وشاهر عبيد، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية، جامعة القدس المفتوحة، 2015.
- 29) قريصة مصطفى محمد و الشيباني عادل السوسي محمد ، دراسات الإنسان والمجتمع، تحت عنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد، "دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراته"، 2017.
- 30) لعمور رميلة ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بين النظرية والتطبيق، جامعة غرداية الجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 17، 2012.

المراجع الأجنبية:

- 1) Daniel Duret Maurice Pillet, Qualité EN PRODUCTION, De l'ISO 9000 à Six Sigma, France, 2015.
- 2) David Hoyle, ISO 9000 Quality Systems Handbook, Fourth Edition, Completely revised in response to ISO 9000:2000, 2001.
- 3) International Organization for Standardization, Quality management Principles, ISO Central Secretariat, Switzerland, 2015.
- 4) ISO 9000, Quality management systems – fundamentals and vocabulary.
- 5) Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, JURAN'S QUALITY HANDBOOK, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 5th ed, 1998.
- 6) Maria Popescu, Lidia Mandru, Quality Management and ISO 9001 Requirements, , Eugenia Gogoncea, Shaker Verlag, Aachen, 2017.
- 7) Quality management Principles, ISO QUALITY, Chemin de Blandonnet – Switzerland, 2015.

قائمة الملحق

الملحق رقم (01):

الاستبيان

ملحق رقم (01): الاستبيان



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ماستر إدارة أعمال



استبيان

الطلبة:
التارزي هبيته عبد القادر بيوضة اسماعيل صوالح

السيدات والسادة الموظفين والموظفات ، تحية طيبة وبعد:
في إطار إتمام متطلبات إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والتي تحمل عنوان:

تحديات التزام إدارة الشركات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

" دراسة حالة مؤسسة FRIGO MEDIT تثمين وحفظ المنتوجات الفلاحية بالوادي"
يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نرجو منكم الإجابة على عباراتها بعناية من أجل الحصول على معلومات تساعدنا في التوصل إلى نتائج تخدم موضوع الدراسة، للإشارة فإن المعلومات التي تدلون بها سوف تبقى سرية ولن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .
تقبلوا منا فائق التقدير والشكر

ملاحظة:

إدارة الجودة الشاملة: تعتبر إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)(Total Quality Management) من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين والممارسين والباحثين الأكاديميين، حيث استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة وهي طريقة لتحقيق نجاح مستمر وصغير ومتواصلة على المدى البعيد لتحقيق رضا الزبون.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة

معلومات متعلقة بالموظف:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ ماجستير ☐

سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنوات ☐

الوظيفة: رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ موظف ☐

المحور الأول: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	الخدمات في مؤسستكم تُقدم وفقا لرغبات الزبائن			
02	تهتم المؤسسة برضا الموظفين.			
03	الإدارة العليا بمؤسستنا تقود الموظفين نحو أداء مهامهم بشكل جيد			
04	هناك ارتباط وثيق بين مدير ومسؤولي المؤسسة والموظفين			
05	تُراجع المؤسسة كل الأنشطة والخدمات بشكل مستمر لتحسينها.			
06	تقيم المؤسسة كل نشاط لتتجنب سلبياته في الدورة المقبلة			
07	تهتم مؤسستنا بجمع البيانات والإحصائيات المهمة			
08	تتخذ المؤسسة القرارات بناء على معطيات دقيقة			
09	تسمح مؤسستنا للموظفين بتقديم مقترحات لحل			

			المشكلات المختلفة.	
			تعزز المؤسسة قدرات ومواهب الموظفين	10
			الأنشطة في مؤسستنا تتم بالتنسيق الجيد بين جميع المصالح	11
			تمتلك مؤسستنا نظاما إداريا يسهل الترابط بين كل الوظائف	12
			لمؤسستنا شبكة من العلاقات الخارجية المتنوعة	13
			تهتم مؤسستنا بإدارة العلاقات بشكل فعال لتحقيق المصالح المشتركة	14

المحور الثاني: صعوبات ومعوقات تطبيق المبادئ

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	لا تهتم المؤسسة بطلبات ورغبات الزبائن			
02	تتجاهل المؤسسة رضا الموظفين واستقرارهم			
03	لا يوجد علاقة وطيدة بين الأفراد والنظام والإدارة			
04	تخصص الشركة سجلات لرفع انشغالات الموظفين للإدارة العليا			
05	يوجد تحسين بيئي للعمال بتوفير كافة الخدمات؟			
06	يتم استخدام معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين في ضوءها.			
07	تعتمد الإدارة على المقاييس اللازمة التي يحتاج إليها الموظف لإنجاز كل مهمة لقياس الجودة ومراقبتها.			
08	تستخدم المؤسسة أدوات الجودة وأساليبها لحل المشكلات			
09	يوجد تعاون لتنفيذ الأعمال التي تركز على مواهب وقدرات عمال الإدارة لتحسين الجودة؟			
10	عدم توفير دورات تدريبية متخصصة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة			
11	يوجد ذلك الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين؟			
12	غياب نظام واضح ينسق بين مختلف الأنشطة بالمؤسسة.			
13	لا تمتلك المؤسسة احصائيات يضبط علاقاته مع			

			الشركاء الخارجيين.	
			لا تهتم المؤسسة بعلاقتها مع الموردين	14

ما التحديات (الصعوبات و النقص) في نظركم التي حول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

.....

.....

.....

شكرا على حسن تعاونكم

.....

الملحق رقم (02):

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية 7SPSS V23

ملحق رقم (02) : مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 23. SPSS

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
الجنس	20	0	1.25	.444
العمر	20	0	1.95	.759
المستوى_التعليمي	20	0	1.95	1.146
سنوات_الخبرة	20	0	1.40	.503
الوظيفة	20	0	2.85	.366
الخدمات في مؤسستكم تُقدم وفقا لرغبات الزبائن	20	0	2.75	.639
تهتم المؤسسة برضا الموظفين.	20	0	2.65	.587
الإدارة العليا بمؤسستنا تقود الموظفين نحو أداء مهامهم بشكل جيد	20	0	2.70	.470
هناك ارتباط وثيق بين مدير ومسؤولي المؤسسة والموظفين	20	0	2.50	.607
نُراجع المؤسسة كل الأنشطة والخدمات بشكل مستمر لتحسينها.	20	0	2.55	.686
تقيم المؤسسة كل نشاط لتتجنب سلبياته في الدورة المقبلة	20	0	2.45	.759
تهتم مؤسستنا بجمع البيانات والإحصائيات المهمة	20	0	2.55	.605
تتخذ المؤسسة القرارات بناء على معطيات دقيقة	20	0	2.55	.605

تسمح مؤسستنا للموظفين بتقديم مقترحات لحل المشكلات المختلفة.	20	0	2.20	.834
تعزز المؤسسة قدرات ومواهب الموظفين	20	0	2.45	.759
الأنشطة في مؤسستنا تتم بالتنسيق الجيد بين جميع المصالح	20	0	2.55	.686
تمتلك مؤسستنا نظاما إداريا يسهل الترابط بين كل الوظائف لمؤسستنا شبكة من العلاقات الخارجية المتنوعة	20	0	2.60	.598
تهتم مؤسستنا بإدارة العلاقات بشكل فعال لتحقيق المصالح المشتركة	20	0	2.65	.587
لا تهتم المؤسسة بطلبات ورغبات الزبائن	20	0	2.45	.686
تتجاهل المؤسسة رضا الموظفين واستقرارهم	20	0	2.15	.988
لا يوجد علاقة وطيدة بين الأفراد والنظام والإدارة	20	0	1.80	.834
تخصص الشركة سجلات لرفع انشغالات الموظفين للإدارة العليا	20	0	2.10	.788
يوجد تحسين بيئي للعمال بتوفير كافة الخدمات؟	20	0	2.50	.607
يتم استخدام معايير الأداء لتقويم سير العمل وأداء العاملين في ضوءها.	20	0	2.55	.686
تعتمد الإدارة على المقاييس اللازمة التي يحتاج إليها الموظف لإنجاز كل مهمة لقياس الجودة ومراقبتها.	20	0	2.15	.745
تستخدم المؤسسة أدوات الجودة وأساليبها لحل المشكلات	20	0	2.20	.696
يوجد تعاون لتنفيذ الأعمال التي تركز على مواهب وقدرات عمال الإدارة لتحسين الجودة؟	20	0	2.40	.821
عدم توفير دورات تدريبية متخصصة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة	20	0	2.45	.605
	20	0	2.15	.875

يوجد ذلك الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين؟	20	0	2.25	.716
غياب نظام واضح ينسق بين مختلف الأنشطة بالمؤسسة. لا تمتلك المؤسسة احصائيات	20	0	1.90	.852
يضبط علاقاته مع الشركاء الخارجيين.	20	0	1.65	.745
لا تهتم المؤسسة بعلاقتها مع الموردين	20	0	1.60	.754
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	20	0	2.54	.285
صعوبات ومعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	20	0	2.13	.273

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	15	75.0	75.0	75.0
أنثى	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من أقل	6	30.0	30.0	30.0
40 إلى 30 من سنة	9	45.0	45.0	75.0
50 إلى 41 من سنة	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	10	50.0	50.0	50.0
جامعي	4	20.0	20.0	70.0
دراسات عليا	3	15.0	15.0	85.0
ماجستير	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من أقل	12	60.0	60.0	60.0
10 إلى 05 من سنوات	8	40.0	40.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيس مكتب	3	15.0	15.0	15.0
موظف	17	85.0	85.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الزيائن لرغبات وفقا تقدم مؤسستكم في الخدمات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	10.0	10.0	10.0
محايد	1	5.0	5.0	15.0
موافق	17	85.0	85.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الموظفين برضا المؤسسة تهتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	5.0	5.0	5.0
محايد	5	25.0	25.0	30.0
موافق	14	70.0	70.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

جيد بشكل مهامهم أداء نحو الموظفين تقود بمؤسستنا العليا الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	30.0	30.0	30.0
موافق	14	70.0	70.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

والموظفين المؤسسة ومسؤولي مدير بين وثيق ارتباط هناك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	5.0	5.0	5.0
محايد	8	40.0	40.0	45.0
موافق	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

لتحسينها مستمر بشكل والخدمات الأنشطة كل المؤسسة تراجع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	10.0	10.0	10.0
محايد	5	25.0	25.0	35.0
موافق	13	65.0	65.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

المقبلة الدورة في سلبياته لتتجنب نشاط كل المؤسسة تقيم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	15.0	15.0	15.0
محايد	5	25.0	25.0	40.0
موافق	12	60.0	60.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

المهمة والإحصائيات البيانات بجمع مؤسستنا تهتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	5.0	5.0	5.0
محايد	7	35.0	35.0	40.0
موافق	12	60.0	60.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

دقيقة معطيات على بناء القرارات المؤسسة تتخذ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	5.0	5.0	5.0

محايد	7	35.0	35.0	40.0
موافق	12	60.0	60.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

المختلفة المشكلات لحل مقترحات بتقديم للموظفين مؤسستنا تسمح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	25.0	25.0	25.0
محايد موافق	6	30.0	30.0	55.0
موافق	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الموظفين ومواهب قدرات المؤسسة تعزز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	15.0	15.0	15.0
محايد موافق	5	25.0	25.0	40.0
موافق	12	60.0	60.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

المصالح جميع بين الجيد بالتنسيق تتم مؤسستنا في الأنشطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	10.0	10.0	10.0
محايد موافق	5	25.0	25.0	35.0
موافق	13	65.0	65.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الوظائف كل بين الترابط يسهل إداريا نظاما مؤسستنا تمتلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	5.0	5.0	5.0
محايد موافق	6	30.0	30.0	35.0
موافق	13	65.0	65.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

المتنوعة الخارجية العلاقات من شبكة لمؤسستنا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	5.0	5.0	5.0
محايد	5	25.0	25.0	30.0
موافق	14	70.0	70.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

المشتركة المصالح لتحقيق فعال بشكل العلاقات بإدارة مؤسستنا تهتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	10.0	10.0	10.0
محايد	7	35.0	35.0	45.0
موافق	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الزيائن ورغبات بطلبات المؤسسة تهتم لا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	8	40.0	40.0	40.0
محايد	1	5.0	5.0	45.0
موافق	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

واستقرارهم الموظفين رضا المؤسسة تتجاهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	45.0	45.0	45.0
محايد	6	30.0	30.0	75.0
موافق	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

والإدارة والنظام الأفراد بين وطيدة علاقة يوجد لا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	5	25.0	25.0	25.0

محايد	8	40.0	40.0	65.0
موافق	7	35.0	35.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

العليا للإدارة الموظفين انشغالات لرفع سجلات الشركة تخصص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	5.0	5.0	5.0
محايد	8	40.0	40.0	45.0
موافق	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

الخدمات؟ كافة بتوفير للعمال بيني تحسين يوجد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	10.0	10.0	10.0
محايد	5	25.0	25.0	35.0
موافق	13	65.0	65.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

ضونها في العاملين وأداء العمل سير لتقويم الأداء معايير استخدام يتم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	20.0	20.0	20.0
محايد	9	45.0	45.0	65.0
موافق	7	35.0	35.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

لقياس مهمة كل لإنجاز الموظف إليها يحتاج التي اللازمة المقاييس على الإدارة تعتمد ومراقبتها الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	15.0	15.0	15.0
محايد	10	50.0	50.0	65.0
موافق	7	35.0	35.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

المشكلات لحل وأساليبها الجودة أدوات المؤسسة تستخدم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	20.0	20.0	20.0
محايد موافق	4	20.0	20.0	40.0
موافق	12	60.0	60.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

لتحسين الإدارة عمال وقدرات مواهب على تركيز التي الأعمال لتنفيذ تعاون يوجد
الجودة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	5.0	5.0	5.0
محايد موافق	9	45.0	45.0	50.0
موافق	10	50.0	50.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

المختلفة التنظيمية المستويات في للعاملين متخصصة تدريبية دورات توفير عدم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	30.0	30.0	30.0
محايد موافق	5	25.0	25.0	55.0
موافق	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

العاملين؟ لدى بالمسؤولية والشعور الفعلي الإحساس ذلك يوجد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	15.0	15.0	15.0
محايد موافق	9	45.0	45.0	60.0
موافق	8	40.0	40.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

بالمؤسسة الأنشطة مختلف بين ينسق واضح نظام غياب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	8	40.0	40.0	40.0
	محايد	6	30.0	30.0	70.0
	موافق	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

الخارجيين الشركاء مع علاقاته يضبط احصائيات المؤسسة تمتلك لا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	50.0	50.0
	محايد	7	35.0	85.0
	موافق	3	15.0	100.0
	Total	20	100.0	

الموردين مع بعلاقتها المؤسسة تهتم لا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	55.0	55.0
	محايد	6	30.0	85.0
	موافق	3	15.0	100.0
	Total	20	100.0	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الجودة إدارة مبادئ تطبيق الشاملة	.106	20	.200*	.956	20	.461
تطبيق ومعوقات صعوبات الشاملة الجودة إدارة مبادئ	.134	20	.200*	.962	20	.583

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

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	20	100.0
Excluded ^a	0	.0

Total	20	100.0
-------	----	-------

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.532	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-.676-	2

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Variables

Entered/Removed^a

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	صعوبات تطبيق ومعوقات إدارة مبادئ الشاملة الجودة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الجودة إدارة مبادئ تطبيق الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.253 ^a	.064	.012	.283

a. Predictors: (Constant), إدارة مبادئ تطبيق ومعوقات صعوبات الشاملة الجودة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.099	1	.099	1.231	.282 ^b
	Residual	1.446	18	.080		
	Total	1.545	19			

a. Dependent Variable: الشاملة الجودة إدارة مبادئ تطبيق

b. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة مبادئ تطبيق ومعوقات صعوبات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.107	.513		6.061	.000
	تطبيق ومعوقات صعوبات الشاملة الجودة إدارة مبادئ	-.265	.239	-.253	-1.109	.282

a. Dependent Variable: الشاملة الجودة إدارة مبادئ تطبيق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.204 ^a	.042	-.012	.274

a. Predictors: (Constant), O

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.059	1	.059	.781	.388 ^b

Residual	1.352	18	.075		
Total	1.411	19			

a. Dependent Variable: الشاملة الجودة إدارة مبادئ تطبيق ومعوقات صعوبات

b. Predictors: (Constant), O

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.507	.429		5.844	.000
	O	-.142	.160	-.204	-.884	.388

a. Dependent Variable: الشاملة الجودة إدارة مبادئ تطبيق ومعوقات صعوبات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.258 ^a	.067	.015	.270

a. Predictors: (Constant), TH

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.094	1	.094	1.284	.272 ^b
	Residual	1.317	18	.073		
	Total	1.411	19			

a. Dependent Variable: الشاملة الجودة إدارة مبادئ تطبيق ومعوقات صعوبات

b. Predictors: (Constant), TH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.585	.404		6.398	.000
	TH	-.182	.161	-.258	-1.133	.272

a. Dependent Variable: الشاملة الجودة إدارة مبادئ تطبيق ومعوقات صعوبات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.051 ^a	.003	-.053	.280

a. Predictors: (Constant), T

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.004	1	.004	.047	.830 ^b
	Residual	1.407	18	.078		
	Total	1.411	19			

a. Dependent Variable: الشاملة الجودة إدارة مبادئ تطبيق ومعوقات صعوبات

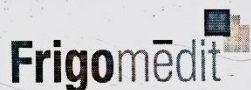
b. Predictors: (Constant), T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.210	.365		6.062	.000
	T	-.031	.142	-.051	-.218	.830

a. Dependent Variable: الشاملة الجودة إدارة مبادئ تطبيق ومعوقات صعوبات

OBSERVATION :



EPE/SPA/FRIGOMEDIT (Ex-Sotracov) Au capital de 500 000 000 DA

Demande de fourniture matières premières

SERVICE :	
PERSONNE (S)	
BENEFICIAIRES :	
DATE :	

N°	ARTICLES	QUANTITE DEMANDEE	QUANTITE LIVREE	OBSERVATIONS
01	DATTES SEMI DRAY VARITE DEGLAT NOOR			
02				
03				

<u>Signature du demandeur</u>	<u>Signature du Responsable de la Production</u>	<u>Signature du magasinier</u>
-------------------------------	--	--------------------------------



EPE/SPA/FRIGOMEDIT (Ex-Sotracov) Au capital de 500 000 000 DA

Demande de fourniture matières premières

SERVICE :	
PERSONNE (S)	
BENEFICIAIRES :	
DATE :	

N°	ARTICLES	QUANTITE DEMANDEE	QUANTITE LIVREE	OBSERVATIONS
01	DATTES SEMI DRAY VARITE DEGLAT NOOR			
02				
03				

<u>Signature du demandeur</u>	<u>Signature du Responsable de la Production</u>	<u>Signature du magasinier</u>
-------------------------------	--	--------------------------------

Frigomedit		Décharge Produit fini		
UNITE - EL OUED				
PRODUCTION		FOURNISSEUR		N°:..... DATE :
MOTIF D'ENTREE	DESIGNATION	QUANT/kg	N° PALLET	OBS
5116	DEGLET NOOR BRANCHETTES (5KG*04)			
5117	DEGLET NOOR EN VRAC (5KG*04)			
5118	DEGLET NOOR BRANCHETTES (500G*12)			

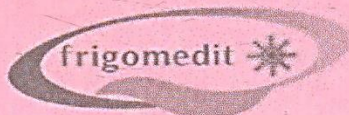
visa du gestionnaire du stock

Signature du Responsable de la Production

Frigomedit		Décharge Produit fini		
UNITE - EL OUED				
PRODUCTION		FOURNISSEUR		N°:..... DATE :
MOTIF D'ENTREE	DESIGNATION	QUANT/kg	N° PALLET	OBS
5116	DEGLET NOOR BRANCHETTES (5KG*04)			
5117	DEGLET NOOR EN VRAC (5KG*04)			
5118	DEGLET NOOR BRANCHETTES (500G*12)			

visa du gestionnaire du stock

Signature du Responsable de la Production



UNITE - EL OUED

Service: MAGAZIN ET GESTION DE STOCK

BON ENTREPOSAGE

FOURNISSEUR

N°: 00622

TYPE: Collectif / Individuel

CHAMBRE N°: /

DATE:

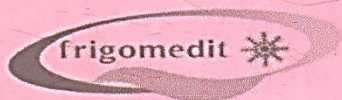
.....

N° Ordre	N° BL / F	N° B'COM	DESIGNATION	QUANT	P.U	VALEUR	OBS
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

VISA GESTION DE STOCK

VISA OBSERVATEUR

VISA DE CLIENT



UNITE - EL OUED
Service: MAGAZIN ET GESTION DE STOCK

Code client

Type prestation

Beneficiaire

Service

BON SORTIE

N°: ^N/_D 00003

Date:

N° Ordre	Designation	Qte	P.U	MONTANT	OBS
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Le Preneur
(Nom, Qualité et Signature)

Le cedant
(Nom et Signature)

FRIGOMEDIT
COMPLEXE FRIGORIFIQUE 20 000M3
TRIFAQUI /EL OUED

N Ticket : 2830

Matricule : 04080-280-34

Entreprise : حليلو ياسين

Produit : بطاطا

<u>Tare :</u>	14-09-2020	9:36:47	3540
<u>Brut :</u>	14-09-2020	10:35:46	10480
		Net :	6940