



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: التقنيات الكمية

إشراف الأستاذ:
أ.د. مفيدة يحياي

إعداد الطالب:
سليم لعقون

لجنة المناقشة:

| | | | |
|----------------|---------------|-----------------------|------------------------|
| رئيساً | جامعة بسكرة | أستاذ أستاذ محاضر "أ" | د. ربيع المسعود |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة بسكرة | أستاذ التعليم العالي | أ.د. يحياي مفيدة |
| عضوا مناقشا | جامعة بسكرة | أستاذ محاضر "أ" | د. محبوب مراد |
| عضوا مناقشا | جامعة الوادي | أستاذ محاضر "أ" | د. شاهد إلياس |
| عضوا مناقشا | جامعة سطيف | أستاذ التعليم العالي | أ.د. بودرامة مصطفى |
| عضوا مناقشا | جامعة المسلية | أستاذ التعليم العالي | أ.د. برحومة عبد الحميد |

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين... أمّا بعد:

الحمد لله عزّ وجل على توفيقه وتيسيره لإتمام هذا العمل

كما يسعدني أنّ أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير وفائق الاحترام إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة: يحياوي مفيدة

التي تفضّلت بالإشراف على هذا البحث منذ أنّ كان مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية، ولم تدخر جهداً في مساعدتي بما قدمته من توجيهات ونصائح ثمينة زادت من قيمة الدراسة، كما أتقدم بالشكر إلى: الدكتور ربيع المسعود الذي ساعدني بفضل توجيهاته القيمة للوصول إلى نتائج الدراسة.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تكريمهم قبول مناقشة موضوع الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة.

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة من قريب أو بعيد.

الإهداء

إلى أعزما نملك في الوجود.

إلى الوالدين الكريمين اللذين شجعاني حفظهما الله لنا وأطال في عمرهما.

إلى زوجتي الغالية حفظها الله.

إلى أفراد عائتي الكريمة كل بإسمه.

إلى كل أصدقائي، زملائي.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

سليم

الفهرس

| | |
|-----|--|
| I | مقدمة |
| 1 | الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة |
| 45 | الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة |
| 90 | الفصل الثالث: الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية |
| 147 | الفصل الرابع: مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. |
| 206 | خاتمة |
| 213 | قائمة المراجع |
| 223 | الملاحق |
| 275 | فهرس الجداول والأشكال |
| 279 | فهرس المحتويات |
| | الملخص |

قائمة المختصرات

| | | |
|--------------|---|--|
| ASQC | <i>American Society for Quality Control.</i> | الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة |
| AFNOR | <i>Association Française de Normalisation.</i> | المنظمة الفرنسية للتقييس |
| BSI | <i>British Standards Institute</i> | معهد المقاييس البريطاني |
| CEI | <i>Commission Electrotechnique Internationale.</i> | اللجنة الدولية للإلكترونيات |
| EFQM | <i>European Foundation for Quality Management.</i> | النموذج الأوروبي للتميز |
| EOQC | <i>European Organization for Quality Control</i> | المنظمة الأوروبية لضبط الجودة |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> | المنظمة الدولية للتقييس |
| MBNQA | <i>The Malcolm Baldrige National Quality Award</i> | جائزة <i>Malcolm Baldrige</i> الوطنية للجودة |
| TQM | <i>Total Quality Management</i> | إدارة الجودة الشاملة |
| JUSE | <i>Union of Japanese Scientists and Engineers.</i> | الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين |
| USFAI | <i>United States Federal Quality Institute.</i> | يقدم معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي |

مقدمة

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، ومع تزايد حدة المنافسة على المستويين المحلي والأجنبي، وتتنوع حاجات المجتمع وتزايدها إضافة إلى زيادة وعي المستهلك، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها أمام تلك التحديات، عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى تبني العديد من الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة سعياً إلى محاولة تحقيق هدف الاستقرار والنمو أمام هذه التغيرات، ومحاولة تقديم منتجات وخدمات ترقى إلى إشباع وإرضاء متطلبات العملاء.

لهذا كان لزاماً على المؤسسات إنتهاج طرق تسيير حديثة والعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة عليه، والسعي باستمرار إلى تطوير وتحسين مستويات أدائها، وعلى الإدارة الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها الباحثون باستمرار.

إنّ الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة تُتيح للمؤسسات فرص جديدة في الأسواق وتحقيق التميز، من أجل إكتساب مزايا تنافسية من حيث الأداء وتقديم أفضل الخدمات، وهذا ما سعت إليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خصوصاً في ظل الإنفتاح الإقتصادي الذي شهده الاقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة والذي أدى إلى ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات المحلية والمؤسسات الأجنبية، حيث دفع بالعديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تأهيل نظامها بشكل يسمح لها بتغيير الأساليب التقليدية في التسيير وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتتماشى مع متطلبات الأسواق، ولتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ممّا يساهم في تطوير وتحسين أدائها، فنجاح أيّ مؤسسة يقوم على نجاح الإدارة أو التسيير فيها، ومن هنا تبرز أهمية إلتزام إدارة المؤسسات بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل لبلوغ أهداف إدارة الجودة الشاملة والتي تتطلب مشاركة الجميع لتحسين الأداء، وضمان البقاء والاستمرارية.

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة إحدى أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة، القائمة بالأساس على مجموعة من المبادئ المهمة، والتي يُمكن لأيّ مؤسسة أنّ تقوم بتبنيها، تهدف بالأساس إلى مواجهة التحديات التي يفرضها محيط المؤسسة، وذلك من خلال اعتمادها على أسلوب في الإدارة قائم على أساس التركيز على العملاء، والأطراف ذات المصلحة ومشاركة العاملين، والسعي نحو التحسين المستمر وغيرها من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ممّا يؤدي إلى تحسين أدائها وقدراتها التنافسية، ولهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً من

بين المداخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، تهدف إلى تحسين نتائج المؤسسة، خاصة في المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة الموصفات الدولية الأيزو (ISO) التي تسمح بتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق متطلبات العملاء وكافة الأطراف ذات المصلحة وتحسين صورتها أمام المجتمع.

إشكالية الدراسة:

بناءً على ما سبق، نجد أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها بالإضافة إلى كونها تعمل في بيئة عالمية تنافسية مفتوحة، لجأت للأخذ بذلك المفهوم كأسلوب ومنهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة وقوتها، باعتبارها مبدأ من المبادئ الإدارية المعاصرة، قائم على التحسين المستمر للأداء، حيث تُعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثقافة تنظيمية تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التميز والاستجابة لرغبات وتوقعات العميل، بصفته محوراً أساسياً في تفكير المؤسسة وترتكز على آلية عمل متكاملة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

من هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الجوهرى التالي:

ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف؟
2. هل للمتغيرات الخاصة بالمؤسسة التالية: ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، امتلاك المؤسسة لشهادة الأيزو (ISO) 9001 دور في تباين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة؟
3. كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سطيف؟
4. ما هي تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سطيف؟
5. ما هي أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع الدراسة وسعيًا لتحقيق أهدافها المرصودة، يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي يسعى الباحث لاختبارها وهي على النحو التالي:

الفرضية الأولى: تُطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة الناشطة بولاية سطيف إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة؛

الفرضية الثانية: تُوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق المؤسسات محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة تُعزى للمتغيرات الخاصة بالمؤسسة التالية: ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، امتلاك المؤسسة لشهادة الأيزو (iso) 9001.

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تُوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق المؤسسات محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغير طبيعة الملكية، عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5%؛

الفرضية الفرعية الثانية: تُوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق المؤسسات محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغير حجم المؤسسة، عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5%؛

الفرضية الفرعية الثالثة: تُوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق المؤسسات محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغير امتلاك المؤسسة لشهادة الأيزو (iso) 9001، عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5%.

الفرضية الثالثة: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

الفرضية الرابعة: تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛ والتي تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء؛

الفرضية الفرعية الثانية:

تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا الأفراد؛

الفرضية الفرعية الثالثة:

تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء العملياتي؛

الفرضية الفرعية الرابعة:

تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي؛

الفرضية الفرعية الخامسة:

تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المجتمعي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة، والكشف عن الفروقات بين اتجاهات إدارات المؤسسات في تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تُعزى للمتغيرات المؤسسية تمثلت في طبيعة الملكية، حجم المؤسسة وامتلاك المؤسسة لشهادة الأيزو (iso) 9001.

كما تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف، وتحديد مدى وجود الارتباطات والعلاقة السببية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: التخطيط الاستراتيجي، القيادة والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، مشاركة العاملين، مقارنة العمليات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باستخدام الأدوات الإحصائية.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من كون أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثقافة تنظيمية جديدة تُحقق من خلالها المؤسسة التميز والتحسين في أدائها، وأنها تُعتبر من أهم المتغيرات التي تُلزم نجاح وقدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وعليه يتم التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف.

أسباب إختيار الموضوع:

تم إختيار الموضوع للأسباب التالية:

- ✓ أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة، وضرورة تسليط الضوء على تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية النشطة بولاية سطيف؛
- ✓ نقص الدراسات التي تربط بين متغير إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ بالنظر إلى التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فإنّ هذه الأخيرة مجبرة على إكتساب وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، خصوصاً وأنّ أغلب المؤسسات تسعى للحصول على شهادة التقييس الدولية التي تُعتبر ميزة تمتلكها المؤسسات تحسن صورتها لدى المستهلك، ممّا استلزم التعرف والكشف على واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة.

المنهج المستخدم:

لمعالجة هذا الموضوع تمّ إتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع، وذلك بالإعتماد على الكتب، المقالات والملتقيات ذات الصلة بالموضوع، وتمّ استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من المؤسسات محلّ الدراسة، ومن ثمّ تفرغها في برنامج إحصائي "حزم تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإجتماعية" SPSS لاستخراج النتائج وإجراء الاختبارات اللازمة من أجل تحليلها وقياس العلاقة بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الاقتصادية محلّ الدراسة بالإعتماد على الأدوات الإحصائية.

حدود الدراسة:

إقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية النشطة بإقليم ولاية سطيف والبالغ عددها 64 مؤسسة.

الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية والدوريات والكتب، تمّ الاطلاع على العديد من الدراسات الجامعية والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها:

◀ الدراسات العربية:

✓ دراسة شادي عطا محمد عايش سنة 2008، بعنوان " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية -غزة-، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات تطبيق ذلك، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث تمّ توزيع 82 إستبانة للمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم يمثلون 72 مصرف، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف محل الدراسة كان متفاوتاً، حيث ارتبط أعلى مستوى التركيز على العميل، يليه إحتياجات العاملين، في حين أقل مستوى تطبيق هو التركيز على الإحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، كما تبين أنّه لا إختلاف لأبعاد إدارة الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على أداء المصارف.

✓ دراسة أحمد بن عيشاوي سنة 2008، بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر والشروط الكفيلة بتحقيقها، حيث شملت الدراسة 5 فنادق ذات خمس نجوم في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أنّ عملية صياغة استراتيجية مناسبة لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الفندقية يتطلب إجراء عملية تحليل لعناصر البيئة الفندقية، كما تبين أنّ مسألة إدماج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية تعدّ مدخلاً متميزاً لتطوير الأداء، ولتمكين تلك المؤسسات من امتلاك الميزة التنافسية لتقديم خدمات ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة.

✓ دراسة بوحروود فتيحة سنة 2013 بعنوان " الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمدخل

الإدارة بالجودة الشاملة لترقية تنافسياتها، إذ شملت الدراسة 42 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بسطيف، حيث توصلت الدراسة إلى أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تطبق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، وأنه تركز على بعض من مبادئها بدرجات متفاوتة، كما تبين أن أغلبية المسيرين لا يدركون أهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسة.

✓ دراسة ربيع المسعود سنة 2014، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل القيادة الإبداعية -دراسة حالة بنك البركة-"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر العلاقة بين سلوك القيادة الإبداعي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعيفاتها، حيث شملت الدراسة 26 وكالة، وزع 110 استبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى إدراك مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي كما أظهرت الدراسة أن هناك أثر مرتفع لبعده التغيير، وأثر متوسط لبعده الفكر الإداري الإسلامي، إلى جانب ذلك أظهرت الدراسة أن هناك أثر منخفض لبعده التمكين على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر مرتفع لبعده التغيير على معيقات إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية لبعده التمكين والفكر الإداري الإسلامي على متطلبات إدارة الجودة الشاملة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لعامل الخبرة والخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي.

✓ دراسة كريم عبد الله عمر الكعود سنة 2015، بعنوان " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المنظمي-دراسة تطبيقية على منظمات صناعية الأدوية العاملة في الأردن"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبيان أثر التطبيق ممثلة بعناصرها على أداء منظمات صناعة الأدوية متمثلة في رضا العملاء، العمليات الداخلية، حيث شملت الدراسة 343 مديراً بمنصب (مدير عام، نائب المدير، رئيس القسم، مساعد رئيس القسم، رئيس شعبة، رئيس وحدة)، يمثلون 13 منظمة، حيث أظهرت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف عناصرها على الأداء بمحاوره (رضا العملاء، العمليات الداخلية) للمنظمات.

✓ دراسة سامي الشيباني محمود الشيباني سنة 2015، بعنوان " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإبداعي-دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر

ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإبداعي والقدرات الإبداعية كمتغير معدل في أداء شركات الصناعات الغذائية بالأردن والمدرجة في سوق بورصة عمان والبالغ عددها 7 شركات، حيث تمّ اعتماد إستبيان وزع على 123 فرد بمعدل 22 إستبياناً لكل شركة، حيث أظهرت الدراسة إلى وجود درجة إهتمام عالية للممارسات إدارة الجودة الشاملة من قبل المبحوثين في الشركات عينة الدراسة، كما تبين وجود إهتمام متوسط للأداء الإبداعي والقدرات الإبداعية للأعمال، وبينت نتائج الدراسة بأنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء الإبداعي في شركات محل الدراسة، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإبداعي والقدرات الإبداعية المرتبط بإدارة العمليات، والمنتجات.

✓ دراسة مروان خلف محمد الدليمي سنة 2015، بعنوان " تطوير نموذج إدارة الإنتاجية والجودة الشاملة وأثره في تحسين الأداء المنظمي -حالة دراسية في الشركة الأردنية الحديثة للباطون الجاهز- المناصير للباطون الجاهز"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج إداري جديد تمثل في إدارة الإنتاجية والجودة الشاملة من خلال دمج كل من مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم إدارة الإنتاجية، ومعرفة مدى تطبيق الشركات الصناعية الأردنية للنموذج المطور، وأثره في تحسين الأداء متمثلة في معيار الربحية، معيار الزمن، معيار الجودة، معيار الابتكار، مؤشرات الإنتاجية، حيث شملت الدراسة 140 فرداً يمثلون 45 منظمة، حيث أظهرت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإنتاجية والجودة الشاملة في تحسين الأداء المنظمي لدى الشركة محل الدراسة، كما تبين أنّ لإدارة الجودة الشاملة بمختلف عناصرها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء بمحاوره.

✓ دراسة بويكر نعورة سنة 2015، " دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 9001"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الأيزو 9001، ومعيقاتها، حيث شملت الدراسة 20 مؤسسة، حيث تمّ الاعتماد على الاستبيان وزع على 203 فرد من مختلف مستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة مدخل من مداخل التغيير في المؤسسات وأنّ حصول المؤسسة على شهادة الأيزو هو

بمثابة مرحلة مساعدة لتبني إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت الدراسة الميدانية أنّ هناك المؤسسات محل الدراسة لا تعطي أهمية بالغة للزبون من خلال التركيز عليه والسعي لإرضائه، تهتم المؤسسات محل الدراسة بالتحسين المستمر للعمليات، كما تبين أنّ هناك نقص كبير في برامج التدريب والتعليم المستمر الموجه للعمال داخل المؤسسات محل الدراسة، إضافة إلى ذلك وجد أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة المتحصلة على شهادة الأيزو تُعزى لكل من الوظيفة والخبرة المهنية وأقدمية الحصول على شهادة الأيزو 9001.

✓ دراسة بوخلوة باديس سنة 2016، بعنوان " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية -دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قصدي مبراح - ورقلة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق مؤسسة سوناطراك لإدارة الجودة الشاملة وأثره على جودة المنتجات النفطية، حيث شملت الدراسة 259 مفردة، حيث توصلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك كانت بدرجة متوسطة، وتبيّن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة في مؤسسة سوناطراك على جودة المنتجات النفطية، كما تبين وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ تُعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

✓ الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة *Fuzi Abusa* سنة 2011، بعنوان " دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية-دراسة حالة وتطوير نموذج للشركات الصناعية الليبية"،

« TQM implementation and its impact on organizational performance in developing countries: a case study on Libya »

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الجودة الشاملة، كلية الهندسة، جامعة ولونقونق، أستراليا، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي لتطبيق أساسيات إدارة الجودة الشاملة وقياس تأثيرها على الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام للصناعة في ليبيا وتأسيس نموذج للتطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع، شملت الدراسة 65 مؤسسة تصنيع ليبية، حيث تمّ استخدام مزيج من البيانات الأولية والثانوية في دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، كما أُعتبرت شهادة الأيزو وحجم المؤسسة من العوامل التعريفية، وأظهرت النتائج أنّ العلاقات المتبادلة بين مبادئ

إدارة الجودة الشاملة التي تم التحقيق فيها كانت إيجابية وأن أهم المبادئ المحققة تمثلت في إدارة العمليات، تليها التزام الإدارة العليا وإدارة الأفراد، كما حققت هذه الدراسة فيما إذا كان مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتأثر بحجم المؤسسة وامتلاك المؤسسات لشهادة الأيزو، ووجد أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا تختلف في المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو وغير المتحصلة على شهادة الأيزو، وكشفت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وبين المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى في تطبيق كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت نتائج تحليل الارتباط أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لها ارتباط ضعيف مع جميع مؤشرات الأداء المتمثلة في مستوى رضا الزبون، الأفراد، مستوى المبيعات وتحسينها، مستوى تحسين الربحية، الأداء الحالي، باستثناء مبدأ إدارة الأفراد الذي تبين أنه له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق هذا المبدأ مع مؤشرات الأداء المستخدمة.

✓ دراسة *Muhammad Shafiq* سنة 2011، بعنوان " دراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في باكستان"،

« An Investigation of Total Quality Management Practices in Pakistan »

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة يورك، بريطانيا، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات النسيج، في باكستان، كما هدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت حصول المؤسسات على شهادة الأيزو 9001 يؤدي بها لتحسين أداء الشركات وتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعليه يتم تحديد مختلف الارتباطات بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات والبحث عن معوقات تطبيقها، حيث شملت الدراسة 210 شركة نسيج، وتم توجيه 1050 إستبيان لمختلف مدراء من إدارات مختلفة، وأظهرت النتائج أن غالبية الشركات بنسبة 81% حاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008، رغم ذلك وجد أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق بشكل سيئ في شركات النسيج، وأن نماذج الجودة *MBNQA* ونموذج التميز *EFQM*، إضافة إلى *Six Sigma* لا تحظى بأهمية كبيرة، كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد تأثير تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة بحجم الشركة ولا بحصول الشركة على شهادة الأيزو بسبب عدم وعي المدراء بإدارة الجودة الشاملة، وإدراكهم للجودة وتنفيذ برامج تحسين الجودة المتعددة، والتي تُعتبر من القضايا الرئيسية التي تواجهها شركات النسيج النموذجية أثناء تنفيذ مبادرات تحسين الجودة.

✓ دراسة *Maria Leticia* و *Luis I. Alvarez* سنة 2007، بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات: نموذج التميز EFQM"،

« TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey»

مقال منشور في المجلة الدولية للعلوم الإدارية والإدارة التطبيقية، كان الهدف من هذا المقال هو تطوير أداة لقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة باستخدام النموذج الأوروبي للتميز في إدارة الجودة *EFQM* وتقديم دليل تجريبي على العلاقة بين ممارسات الإدارة ومقاييس أداء في النموذج، حيث تم إجراء مسح وجمع البيانات من المصانع الإسبانية وشركات الخدمات، حيث قام الباحثين بفحص العلاقات المفترضة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية، وأشارت النتائج من أنّ اعتماد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المقترحة في نموذج التميز *EFQM* يسمح للشركات بالتفوق على منافسيها في معايير النتائج المدرجة في النموذج، حيث أنها تدعم مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.

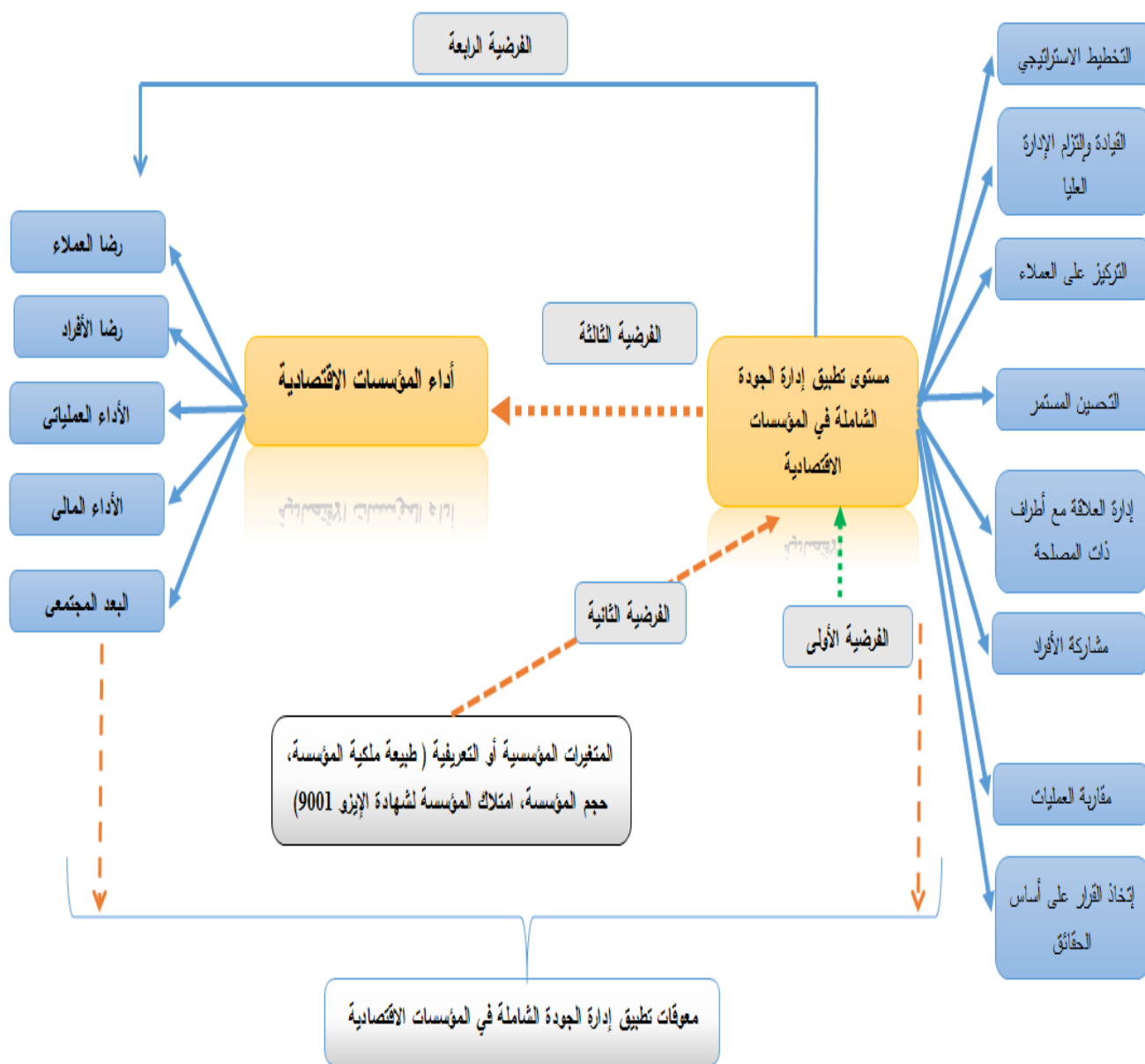
موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنّ بعض من الدراسات السابقة كشفت عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البنوك أو المصارف، في حين أنّ الدراسة كشفت مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، كذلك أنّ ما يميّز هذه الدراسة هو أنّها شملت مؤسسات إقتصادية جزائرية بإختلاف أنواعها عامة أو خاصة، كبيرة أو متوسطة، الناشطة بولاية سطيف وذلك لإحتواء هذه الولاية على الكثير من المؤسسات الاقتصادية ذات الوزن المهم من جهة ولتنوع القطاعات النشاط من جهة أخرى، إضافة إلى إمتلاك بعض من المؤسسات محل الدراسة على شهادة الأيزو 9001.

كذلك فيما يخص مؤشرات الأداء فإنّه تمّ الإعتماد على الدراسات السابقة أين تمّ التركيز البعض منها على بطاقة الأداء المتوازن، والبعض منها على النموذج الأوروبي للتميز في إدارة الجودة *EFQM* كما يوضحه نموذج الدراسة.

نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، تم إعداد نموذج خاص بالدراسة الحالية اعتماداً على الدراسات النظرية والدراسات السابقة أخذاً بعين الاعتبار متغيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوصفه متغيراً مستقلاً وأداء المؤسسات متغيراً تابعاً، والشكل الموالي يوضح النموذج ومختلف العلاقات بين متغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث

خطة الدراسة:

طبقاً لإشكالية الدراسة ومن أجل الإجابة على التساؤلات الفرعية المنبثقة منها، قام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول.

◀ يتناول الفصل الأول من هذه الدراسة مفاهيم أساسية حول الجودة من خلال دراسة مفهوم وأهمية الجودة والتطرق إلى مراحل تطورها، أبعاد الجودة، هذا من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتم التطرق إلى رواد إدارة الجودة، ويتم تخصيص المبحث الثالث لأدوات المستعملة للجودة؛

◀ أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تمثل الأول في مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تعريفها والتعرف على مراحل ومعوقات تطبيقها، وأما المبحث الثاني فقد خصص للتعرف على مبادئ إدارة للجودة الشاملة، ونتناول في المبحث الأخير المواصفات القياسية الأيزو 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة؛

◀ بينما في الفصل الثالث فقد خصص للإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية من خلال التطرق إلى مفهومه وأهدافه وأبعاده وهذا في المبحث الأول، بينما سنتناول في المبحث الموالي طرق قياس الأداء وفي الأخير يتم التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسات الاقتصادية؛

◀ ويتمثل الفصل الرابع والأخير في مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أين سيتم أولاً تحديد منهج الدراسة المتبع والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة، إلى جانب ذلك يتم تحديد مختلف الأدوات المستخدمة في الدراسة، في المبحث الأول، ثم القيام بعرض البيانات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة إضافة إلى ذلك، يتم دراسة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء المؤسسات محل الدراسة، هذا من خلال المبحث الثاني، ثم في المبحث الموالي يتم دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بمختلف مبادئها التخطيط الاستراتيجي، القيادة والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، مشاركة العاملين، مقارنة العمليات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في المؤسسات محل الدراسة، أما في المبحث الأخير فقد تم قياس مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين مؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، من خلال محاولة بناء نماذج انحدار بسيطة ومتعددة واختبار مدى صلاحيتها من الناحية الإحصائية، بعد ذلك يتم تحليل النتائج المتحصل عليها؛

وفي الأخير تمّ ختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها، وعلى إثرها يتمّ وضع مجموعة من الإقتراحات التي نراها مناسبة، وبُغية فتح باب البحث من جديد تمّ طرح آفاق الدراسة.

صعوبات الدراسة:

واجه الباحث عدداً من الصعوبات خاصة في الجانب المتعلق بإنجاز الدراسة التطبيقية، بسبب عدم تجاوب بعض القائمين على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بإقليم ولاية سطيف مع الإستبيان الموجه لهم، وتحفظ البعض عن آرائهم.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول الجودة

تمهيد

تُعتبر الجودة من المواضيع التي استحوذت على جزء كبير من الدراسة لدى الاقتصاديين والباحثين، فهي العامل المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين للوصول إلى التميز في الأداء والتميز في تشكيلة المنتجات وحتى الخدمات التي توفرها للعملاء لكل من يسعى للبقاء والتنافس في السوق، حيث أنّ الاهتمام بجودة المنتج كان نتيجة منطقية ومدخلاً أساسياً للمؤسسات بسبب التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها من عولمة الاقتصاد، التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، انتشار تقنية المعلومات وشبكة الإنترنت، بروز منظمات تضبط نشاط المؤسسات الاقتصادية كالمنظمة الدولية للتقييس والمنظمة العالمية للتجارة الحرة...إلخ.

أدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمختلف أبعادها في الدول المتقدمة وحتى الدول السائرة في طريق النمو، بداية بمفهومها إلى إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق متطلبات نموها، تطورها، تحسين منتجاتها، وتحسين قدرتها التنافسية لتحقيق متطلبات العملاء، وكان للثورة الصناعية جانب في تطور مفاهيم الجودة، إضافة لإسهامات الرواد في تشكيل فلسفتها وأدواتها، حيث أصبحت الجودة وتحقيق متطلبات العميل محور اهتمام حقيقي لكل مؤسسة.

في العصر الحديث وباعتبار الجودة مفتاحاً لنجاح المؤسسات واستمرارها يصبح البحث عن ماهية هذا المفهوم ضرورة، لذلك يتم في الفصل الأول عرض وبشكل عام إطار نظري خاص بالجودة، من خلال التطرق إلى مفهوم الجودة من تعريفها، تطورها، أبعادها ومن ثم تبيان تكاليف الجودة، بالإضافة إلى سرد إسهامات أهم رواد وفلاسفة الجودة الأكثر شيوعاً، وفي الأخير يتم التعرف على الأدوات المختلفة للجودة.

1. مفهوم الجودة

تُعتبر الجودة المحور والقاعدة الأساسية التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر فهم الجودة الخطوة الأولى لفهم إدارة الجودة الشاملة، من أجل ذلك يتم التطرق إلى مفهوم الجودة من خلال تعريفها وإبراز أهميتها، وكذا معرفة مختلف المراحل التي مرت بها الجودة، أبعادها، إضافة إلى التكاليف المتعلقة بها.

1.1 تعريف الجودة وأهميتها

تسعى الكثير من المؤسسات للجودة لأجل تلبية رضا العملاء، حيث أنّ تحسين الجودة تؤدي إلى زيادة طلب العملاء مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والربح، ولفهم مصطلح الجودة، يتوجب عرض أهم التعاريف التي تناولت هذا المصطلح إضافة إلى إبراز أهميته على النحو التالي:

1.1.1 تعريف الجودة

تُوجد تعاريف عديدة للجودة، تتمحور في معنى واحد، إلا أنّ كيفية صياغتها تختلف وفقاً لمنظورات الباحثين والمختصين المختلفة في هذا المجال، رغم تلك الاختلافات، إلا أنّ هناك تعاريف فرضت نفسها على الفكر الإداري لاتصافها بالموضوعية والتعبير الدقيق للمصطلح ومن أبرز التعاريف الواردة عن بعض رواد الجودة نذكر:

تعريف *Joseph M. Juran*: "الجودة هي مدى ملاءمة المنتج للاستعمال"¹، حيث يقصد مدى ملاءمة المنتج للاستخدام من طرف المستهلك بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

تعريف *Philip B. Crosby*: "الجودة هي المطابقة مع المتطلبات"²، حسب هذا الأخير فإنه يركز على العملية أو الطريقة في تقديم المنتج، ويتم تحقيق الجودة إذا كان المنتج يشبع كل المتطلبات المحددة من طرف العملاء.

تعريف *Kaoru Ishikawa*: "الجودة هي القدرة على إرضاء العميل"³، حيث ركز في هذا التعريف على العميل وضرورة تحقيق رضاه.

تعريف *W.Edward Deming*: "الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك حاضراً ومستقبلاً"⁴،

¹Johns S. Oakaland, «Total quality management and Operational excellence -text with cases- », 4rd édition, Routledge, Taylor and Francis Group, Great Britain, 2014, p. 4.

²Ibid, p. 5.

³Détrie Philippe, «Conduire une démarche qualité », 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p. 20.

⁴Johns S. Oakaland, Op.Cit, p. 5.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

هذا التعريف يجمع بين التعاريف السابقة، حيث ركز *Deming* على احتياجات المستهلك وعلى الطريقة التي يتم فيها تحقيق الجودة.

كما نجد أنّ الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة *ASQC** والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة *EOQC*** قد عرّفت الجودة على أنّها " قدرة مجموعة من خصائص المنتج أو الخدمة على تلبية الاحتياجات المحددة والضمنية، كما أنّها تعني أيضاً إنتاج منتج أو خدمة خال من العيوب".¹ حيث يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يركز على المميزات والصفات الخاصة بالمنتج التي تحدد قابليته على إرضاء متطلبات العميل المحددة والواضحة والضمنية.

نجد أيضاً *Kusaba* قد عرف الجودة على أنّها: " وظيفة لتحقيق الأهداف".² حيث يقصد بذلك جودة المنتج وأداء خدمة المنتج أي أنّ الجودة ليس فقط جودة المنتج بل أيضاً جودة الخدمات المقدمة للعملاء كما أنّ غرض الجودة هو لتحقيق هدف المنتج بحد ذاته، ونجد في هذا الشأن *Bradly T.Gale* قد ميز أربع مستويات للجودة تمثلت في:³

✓ **جودة المطابقة:** يقصد بها مدى مطابقة جودة المنتج للخصائص المحددة في التصميم؛

✓ **إرضاء العملاء:** يتم إرضاء العملاء من خلال التقرب من العملاء والتعرف على احتياجاتهم وتحقيق متطلباتهم؛

✓ **القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة:** يتم ذلك من خلال التعرف على عملاء المنافسين ودراسة السوق وتحليل متغيراته... إلخ؛

✓ **إدارة القيمة للعميل:** باستعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة بين القيمة والعميل.

وقد عرّفت الجودة في آخر إصدار للمواصفة *ISO 9000* الخاصة بمبادئ ومصطلحات نظام إدارة الجودة لسنة 2015 على أنّها: " قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لشيء ما على إرضاء المتطلبات".⁴ وهو تعريف لا يختلف كثيراً عما جاء في المواصفة *ISO 9000* لسنة 2005، حيث تم تعريف الجودة على

* *ASQC*: American Society for Quality Control.

** *EOQC*: European Organization for Quality Control.

¹Abdul Razzak Rumane, « *Quality Management in Construction Projects* », CRC Press, Taylor & Francis Group, New York, 2011, p.7.

²Ryu Fukui et al., « *Handbook for TQM and QCC: What are TQM and QCC?, A Guide for Managers, Volume 1* », Inter-American Development Bank (IDB), 2003, p 16.

³Jean Brilman, Jacques Hérard, « *les meilleurs pratiques du management : dans le nouveau contexte économique* », 6^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2006, p. 137.

⁴ISO 9000 :2015, « *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire* », ISO Genève, 2015, p. 19.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات"¹.

حيث يلاحظ من خلال التعريف الذي قدمته المواصفة ISO 9000 لسنة 2015، أنه تم إدراج مصطلح " كيان *Objet*"، ويقصد به ليس فقط جودة المنتج بل أيضاً كل شيء يمكن ملاحظته وتصميمه بهدف إرضاء المتطلبات.

إذاً يلاحظ في سياق التعاريف السابقة أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين جميع الباحثين والمهتمين بمصطلح الجودة، إلا أنه يمكن ملاحظة أن الجودة بأنها: مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد أن تتوفر في المنتج أو الخدمة، لإعطائه صفة التميز عن غيره من المنتجات أو الخدمات، القدرة على تلبية حاجات العملاء المعلنة والضمنية وتحقيق متطلباتهم.

2.1.1 أهمية الجودة

إنّ للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء بالنسبة للمستهلكين أو للمؤسسات على المستوى الجزئي، فهي تمثل أبرز وأهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، تتمثل أهمية الجودة في النقاط التالية:²

✓ **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبية رغبات وحاجات عملاء المؤسسة؛

✓ **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإنّ كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات؛

✓ **المنافسة العالمية:** إنّ التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات لدرجة كبيرة في السوق الدولي التنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية؛

¹ISO 9000: 2005, « Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire », ISO Genève, 2005, p. 7.

² قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، 2000:9001"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص ص 30-31.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

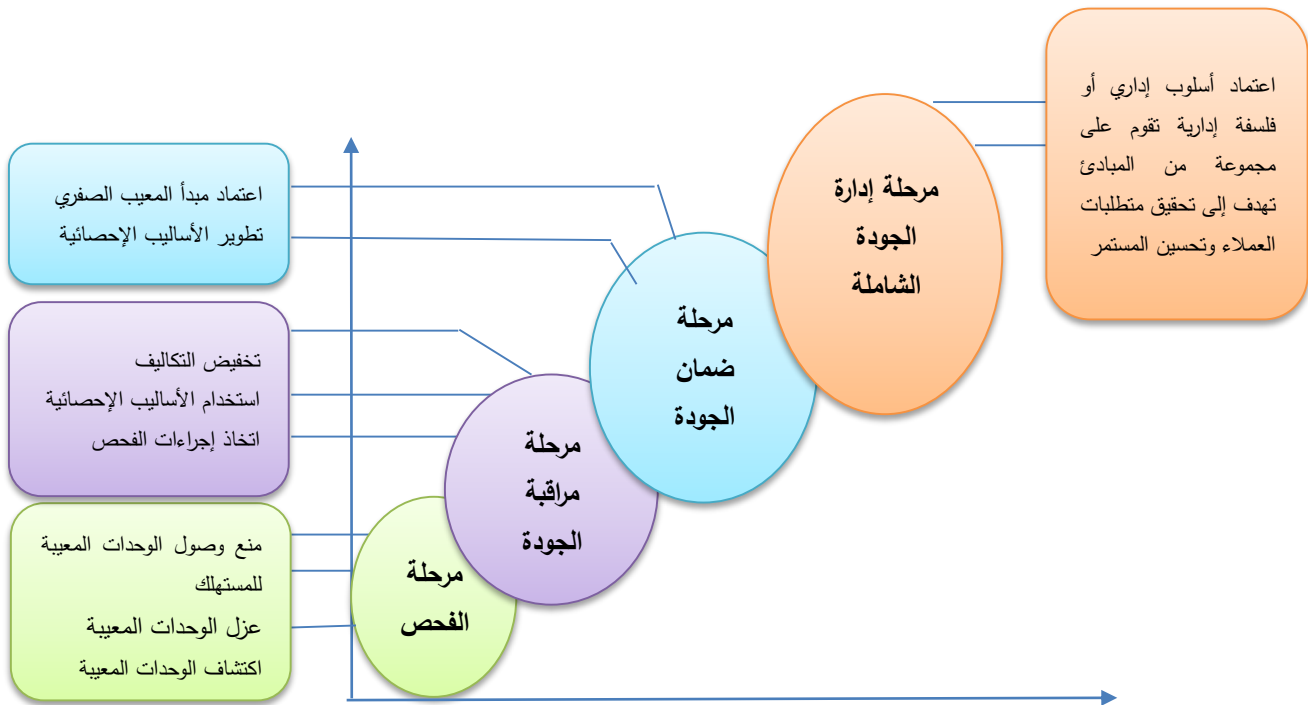
✓ **حماية المستهلك:** إنّ تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة؛

✓ **التكاليف وحصّة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أنّ يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتفاديها لتجنب تحمل تكلفة إضافية، بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

2.1 مراحل تطور الجودة

إنّ التفكير في موضوع الجودة يعود إلى حقب زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي لها، إذ ظهرت في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية والحضارة الصينية والحضارة الإسلامية وغيرها، واهتمت به الأدبيات الحديثة بداية من قيام الثورة الصناعية إلى ظهور إدارة الجودة الشاملة حيث نجد أنّ الجودة مرت بعدة مراحل بدءاً بمرحلة الفحص والمراقبة ثم مرحلة ضمان الجودة وأخيراً مرحلة إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-1): مراحل تطور الجودة



المصدر: من إعداد الباحث

1.2.1 مرحلة الفحص: *Inspection Stage*

ظهرت مرحلة الفحص أو ما يسمى بمرحلة التفتيش في أواخر القرن الثامن عشر مع بدايات قيام حركة الثورة الصناعية¹، وتبلورت بعد ظهور نظرية تايلور *Taylor* في الإدارة العلمية، حيث كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة، عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتقسيم العمل والفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش أي بين العامل الذي ينتج والمفتش الذي يفحص.²

حيث كانت الجودة في هذه المرحلة عبارة عن آخر عملية أو عملية نهائية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية سعياً لاستبعاد المعيب منها دون منع وقوع الخطأ، وضمان عدم وصوله إلى العملاء وبالفحص يتم اكتشاف المعيب واستبعاده، حيث ينصب التركيز على مدى مطابقة المنتج للمواصفات بغية تسليم المنتجات المطابقة للعميل، ومعالجة المنتجات غير المطابقة للمواصفات، فالخطأ قد حصل فعلاً دون منعه، ويتم البحث عنه لتصحيحه.

لهذا يعتبر الفحص بمثابة مصفاة تقوم باكتشاف وعزل الوحدات غير المطابقة عن الوحدات المطابقة للمواصفات التي يتم توجيهها فيما بعد نحو الإصلاح أو تباع بالحالة التي عليها مع تخفيض في أسعار البيع، أو يتم تصنيفها في خانة المهملات³، حيث أنّ هذه الطريقة لا تسمح باكتشاف الخطأ قبل حدوثه ولا الاستفادة منه بعد وقوعه.

ما تتميز به مرحلة الفحص أنه:

- ✓ يضمن مطابقة المواصفات للمنتج أو الخدمة؛
- ✓ يمنع وصول وحدات معيبة للمستهلك؛
- ✓ التساهل مع الأخطاء أي لا يمنع حصول العيوب أو الأخطاء؛
- ✓ هدف الإنتاج يسبق هدف الجودة؛
- ✓ ينصب الفحص على المخرجات فقط دون أنّ يمس المدخلات والعمليات التحويلية.

يلاحظ أنه في هذه مرحلة أنّ الفحص يقتصر فقط على المنتج دون أخذ بعين الاعتبار رغبات واحتياجات

¹ لمياء علي إبراهيم، أكرم محسن اليساري، " مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 18.

² بومدين يوسف، " إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص 64.

³ Yvon Mouglin, Geneviève Krebs., « Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne », Edition AFNOR, Paris, 2003, p.4.

2.2.1 مرحلة مراقبة الجودة: *Quality Control*

ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين، أين قدم الإحصائي الشهير *Shewhart Walter* الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة للسيطرة على المنتجات¹، وعلى كل العمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف، حيث تسعى عمليات الرقابة لاكتشاف الأخطاء ومنع الوقوع فيها على عكس مرحلة الفحص حيث امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل جزءاً من التصميم والأداء.

كما نجد أنه سنة 1947 تم إنشاء المنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة *ASQC* من قبل مهندسي (*Bell Telephone Laboratoires*)، التي ساهمت في انتشار إدارة الجودة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قام *Deming* بتطوير فلسفة *Shewhart Walter* ثم لقنها للخبراء اليابانيين سنة 1950، بعد توجيه له دعوة من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين *JUSE**، أين أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج من عملية استلام المواد الأولية إلى غاية دراسة توقعات المستهلكين² كاستخدام المخططات الإحصائية مثل مخطط *Pareto* ومخطط السبب والنتيجة *Cause-Effect* واستخدام العينات الإحصائية وغيرها من أساليب تحسين الجودة.

يلاحظ أنّ هذه المرحلة هي مرحلة متطورة عن مرحلة الفحص فيما يتعلق بتعدد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة، إلا أنّها لاقت صعوبات تمثلت في طول فترة مراقبة العينات مما يعني تغذية عكسية ضعيفة لا تستجيب لمتغيرات البيئة الخارجية، إضافة إلى ذلك أعتبرت الجودة مجرد إجراء من إجراءات الفحص والمراقبة وحكر على المهندسين دون مراعاة أذواق المستهلكين وتنوع آرائهم في تحديدها.³

3.2.1 مرحلة ضمان الجودة: *Quality Assurance*

شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة التي تختلف عن رقابة الجودة، هذه الأخيرة تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، في حين ضمان الجودة هي عملية تصميم الجودة فهي إجراء قبل وأثناء العملية لإنتاج منتجات عالية الجودة وخالية من الأخطاء في أول مرة، مما جعل المؤسسة في هذه المرحلة تعتمد مبدأ المعيب الصفري *Zero Defect* الذي

¹ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 29.

* *JUSE*: Union of Japanese Scientists and Engineers.

² Jean- Marie Gogue, « *Traité de la qualité* », Edition Economica, Paris, 2000, p. 6-7.

³ Caby François et al., « *La qualité au XXI^e siècle : vers le management de la confiance* », Edition Economica, Paris, 2002, p. 10.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

استخدمه بشكل واسع الباحث *Crosby* والذي يعني أنّ الجودة تبنى في المراحل المبكرة من العمل وليس في مرحلة الرقابة فقط، أي أنه يتم الحصول على المنتجات بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى في كل مرة، حيث يتم ضمان جودة السلع والخدمات من خلال وضع نظام ضمان الجودة، الذي يضع ضوابط ومعايير لإنتاج المنتجات، ويتم المحافظة على معايير الجودة من خلال إتباع الإجراءات المنصوص عليها في نظام ضمان الجودة، وضمان الجودة والحفاظ عليها هي من مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وليس مسؤولية قسم الرقابة فقط.¹

إنّ مبدأ المعيب الصفري دفع المؤسسات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة، وجعل هدف كل فرد عامل في المؤسسة يتمثل بتحقيق المعيب الصفري في العمل، عن طريق صلاحيات الممنوحة للعاملين وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الأفراد داخل المنظمة من جهة وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.² نلاحظ أنّ هذه المرحلة تركز على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء والقضاء عليها منذ البداية.

4.2.1 مرحلة إدارة الجودة الشاملة: *Total Quality Management*

لم يعد مفهوم الجودة ينحصر في عمليات التفتيش على المنتجات أو عملية مراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها مثل ما ورد في المراحل السابقة، بل أصبح مفهوم الجودة أوسع من ذلك لتشمل كل أفراد وأنشطة المؤسسة وكل الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها.

حيث ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العملاء وتحقيق المنافع للمؤسسة والمجتمع، كما شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة من قبل العملاء، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات الشأن لضمان الجودة سميت بسلسلة المعايير الدولية *ISO 9001*.³

¹ Edward sallis, «*Total quality management in Education* », 3rd edition, Taylor & Francis Group, London, 2002, p. 17.

² سليمان زيدان، " إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل-الجزء الأول"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 123.

³ المرجع نفسه، ص 124.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

حيث قدمت المنظمة الفرنسية للتقييس *AFNOR** تعريف لإدارة الجودة الشاملة على أنها " أسلوب إداري يركز على الجودة، يقوم على مشاركة جميع أفراد المؤسسة، تهدف إلى تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا العملاء والحصول على منفعة لأفراد المؤسسة والمجتمع ككل " ¹.

نلاحظ في هذه المرحلة أنّ إدارة الجودة الشاملة تركز على مقومات رئيسية تمثلت في ضمان التحسين المستمر، إرضاء متطلبات العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة كالملاك، العمال، الموردون البنوك، النقابات، الشركاء والمجتمع ككل، بمشاركة جميع أفراد المؤسسة، وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي.

3.1 أبعاد الجودة

نظرا لاختلاف العلماء والباحثين في مجال الإدارة حول تحديد مفهوم الجودة، وتباين طبيعة المدخل الذي يتبنونه في نظرهم إليها، فمن الطبيعي أنّ تتعدد أبعاد وخصائص الجودة بالنسبة للسلع والخدمات.

إنّ المفهوم العام لأبعاد الجودة يستند إلى التعبير عن رغبات المستهلكين وتفضيلاتهم، وعليه فإنه على المؤسسات تحقيق التوافق بين أبعاد الجودة والمنتج النهائي وذلك للعلاقة الوطيدة التي تربط المنتج برغبات المستهلكين وتفضيلاتهم.

وعليه سيتم تناول أبعاد الجودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة فيما يلي:

1.3.1 أبعاد جودة السلعة

نظرا لتأخر تطبيق نظام الجودة في الخدمات فإنّ أغلب أبعاد الجودة التي حددها الباحثون جاءت حول جودة السلع المادية الملموسة، فنجد مثلاً الباحث *krajewski* و *Ritzman* حددا أبعاد الجودة بالاعتماد على مدخل الزبون كما نجد أن " *Evans* قد تبني الفكرة ذاتها، ونجد أيضاً الباحث *Starr* قام بتقسيم أبعاد الجودة إلى أبعاد وظيفية وأخرى غير وظيفية، وغيرهم من المهتمين بالإدارة.

لكن أبعاد الجودة التي لاقت قبولاً واسعاً هي تلك التي حددها الباحث *David Garvin* وهي ثمانية أبعاد، حيث أكد أنه متى تم تحقيق تلك الأبعاد فإن المنظمة قد حققت الهدف الذي أنشئت من أجله وهو تلبية

* AFNOR : Association Française de Normalisation.

¹ Roger Ernoul, « Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes », Edition AFNOR, Paris, 2010, p. 10.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

طلبات المستهلكين، لما تلعبه من دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية التي ستميزها عن المنظمات الأخرى.¹

وتتمثل أبعاد جودة السلعة فيما يلي:²

✓ **الأداء:** ويقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، أو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة، إضافة إلى الرغبات والاتجاهات الشخصية للأفراد، بحيث أنّ المنتج الذي يعد بالنسبة لأحد الأفراد ذو جودة عالية قد لا يكون له ذات القدر من التقييم لفرد آخر.

حيث أنّ أداء المنتج يتوافق مع خصائصه الموضوعية، أما علاقة الأداء بالجودة بعكس ردود أفعال الأفراد ورغباتهم؛

✓ **المميزات:** وتتمثل في محاسن ومساوئ المنتج، وتختلف أهمية هذه الخصائص حسب تقييم الأفراد لها طبقاً لأهميتها؛

✓ **الاعتمادية:** يقصد بها احتمالية استمرار المنتج في الاستعمال لمدة زمنية محددة، حيث تقاس تلك الاحتمالات بمتوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث أول عطل وتقاس كذلك بمتوسط الوقت بين الأعطال خلال فترة زمنية معينة محددة؛

✓ **المطابقة:** هي الدرجة التي تكون فيها خصائص المنتج مماثلة لمواصفات محددة مسبقاً، وبالتالي يعتبر المنتج ذو جودة عالية، والعكس صحيح فهو ذو جودة منخفضة إذا ابتعد عن هذه المقاييس، وقد اعتبرت المطابقة أهم خاصية معتمدة في مرحلة التفتيش أو مراقبة الجودة في مراحلها الأولى وتسمح بضمان جودة المنتجات؛

✓ **المتانة:** يقصد بها مقدار أو مدة استخدام المنتج قبل تدهوره المادي أو تفضيل استبداله، فهو يعبر بذلك عن عمر المنتج ومدة صلاحيته، ولا يقصد بها الأعطال البسيطة التي قد تصيب المنتج ويمكن إصلاحها؛

✓ **صلاحية الاستعمال:** هي القدرة على إصلاح المنتج بسرعة وبسهولة، ويتضمن بذلك مدى توفر خدمات التصليح والصيانة وسرعة وكفاءة، إضافة إلى مدى توفر خدمات ما بعد البيع وفعاليتها؛

✓ **الجمالية:** ويقصد بها جمال المنتج من حيث الشكل العام والكماليات، وهذا البعد يمكن تحقيقه من خلال دراسات السوق واستطلاعات الرأي لتحديد مجموعة السمات التي يتطلع إليها العملاء؛

✓ **الجودة المدركة:** وهي تعني التقييم أو الانطباع الذاتي للزبون تجاه المنتج والمتولد عن السمعة وحملات

¹ شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، "الجودة الشاملة-نشأتها، تطورها، أساليبها"، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 78.

² لعلى بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000"، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 41.

الدعاية والإعلان عنه واسم العلامة التجارية.

إنّ هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها البعض كلياً، حيث بالإمكان أن يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت للحكم عن جودته.

2.3.1 أبعاد جودة الخدمة

يجد الباحثون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة، فتتمثل هذه الأخيرة بأبعاد تتسجم مع طبيعة الخدمة المتمثلة في عدم الملموسية وغيرها من الخصائص التي تتميز بها عن السلع المادية وتتمثل فيما يلي:¹

✓ **زمن التسليم:** وهو الوقت المنتظر من طرف العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقاً للتسليم؛

✓ **الإتمام:** يتمثل هذا البعد في إنجاز كافة جوانب الخدمة؛

✓ **التناسق:** مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل؛

✓ **مستوى الدقة:** انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة؛

✓ **التعامل:** مدى ترحيب العاملين بكل العملاء دون تمييز؛

✓ **سهولة المنال:** إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة؛

✓ **الاستجابة:** مدى تفاعل العاملين في تقديم الخدمة؛

✓ **الملموسية:** مدى توفر شواهد مادية للخدمة؛

✓ **الأهلية:** مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة؛

✓ **الأمان:** وهي مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار؛

الجدول الموالي يوضح المقارنة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 38.

جدول رقم (1-1): مقارنة بين أبعاد الجودة في صناعة السلع والخدمات

| أبعاد الجودة للخدمة | أبعاد الجودة للسلع |
|----------------------|----------------------|
| 1- المعولية | 1- الاداء أو الانجاز |
| 2- الاستجابة | 2- الخصائص |
| 3- الكفاءة او الجودة | 3- المعولية |
| 4- الوصول | 4- المطابقة |
| 5- التعامل | 5- المتانة |
| 6- الاتصالات | 6- القابلية للخدمة |
| 7- الائتمان | 7- الجمالية |
| 8- الأمان | 8- الجودة المدركة. |
| 9- الفهم | |
| 10- الملموسية. | |

المصدر: سليمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل-الجزء الأول"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 127.

4.1 تكاليف الجودة

تعتبر دراسة تكاليف الجودة أداة تحسين مستمر للجودة، فهي تساعد على تحديد مناطق الفشل والإخفاق ومصادر حدوث العيوب، وسيتم التطرق أولاً إلى تعريف تكاليف الجودة ثم التعرف على أنواع تكاليف الجودة فيما يلي:

1.4.1 تعريف تكاليف الجودة

إنّ تكاليف الجودة تشير إلى تلك التكاليف المترافقة مع عمليات الجودة التي تسبق الإنتاج وأثناء الإنتاج وما بعد الإنتاج، حيث تعبر عن " النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المؤسسة، أو هي التكلفة المرتبطة بنشاط الجودة في المؤسسة لتحديد كل من جودة التصميم وجودة المطابقة".¹

يمكننا تعريف تكاليف الجودة أيضاً على أنّها " الفرق بين التكلفة الفعلية للمنتج أو الخدمة المقدمة والتكلفة المنخفضة في حال تقديم الخدمات والمنتجات دون المستوى المطلوب أو فشل المنتجات أو حدوث

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

عيوب في تصنيعها"¹.

إضافة إلى ذلك تعرّف تكاليف الجودة على أنها "جميع التكاليف التي تم إنفاقها في أية منظمة لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى العملاء لكي تكون ملاءمة مع متطلبات العملاء".²

تعرف تكلفة الجودة على أنها "الخسائر السنوية النقدية للمنتجات التي لا تحقق أهداف الجودة والناجمة بسبب العناصر التالية: عدم المطابقة، عدم فعالية العمليات وبسبب ضياع فرصة عن الإيرادات المرجوة"³، حيث أنها تعد مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة للمنتج المقدم حيث ترتبط هذه التكاليف ارتباطاً وثيقاً بجودة المنتج.

تُعرف كذلك بمصطلح اللّاجودة وهي تعني أنّها " انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلاً"⁴.

حيث قد تنشأ اللّاجودة خلال كل عملية من العمليات غير مؤدية بالشكل الصحيح التي تقوم بها المؤسسة.

وهناك أسباب أخرى التي تؤدي إلى اللّاجودة نذكر منها:⁵

✓ عدم فعالية الخدمة المقدمة للزبون والمتمثلة في تأخيرات التسليم، رجوع المنتجات المعيبة، سوء المعاملة للزبون... إلخ؛

✓ عدم تعبئة كل أفراد المؤسسة بالقرارات المتعلقة بالجودة؛

✓ إغفال بعض العناصر التقنية كغياب الصيانة الوقائية؛

✓ عدم التعريف الجيد بالسوق وبالمنافسين.

لذا على المؤسسة القيام بقياس تكاليف الجودة لأهميتها البالغة، حيث يساهم القياس في تحقيق الأهداف

¹ شاكّر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² المرجع نفسه.

³ Abdul Razzak Rumane, Op.Cit, p.129.

⁴ Jambart Claude, « L'assurance qualité -les normes ISO 9000 en pratique- », 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 1997, p. 11-12.

⁵ رجال علي، إلهام يحيوي، " اللّاجودة تكلف باهضاً "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003، ص 199.

- ✓ تقييم التكاليف التي تواجهها المؤسسة والتي تنتج عن عدم جودة منتجاتها؛
- ✓ تحديد كيفية تخفيض مختلف أنواع التكاليف؛
- ✓ نشر نتائج تقييم تكاليف الجودة للعمال وتوعيتهم بأهمية تقييمها وتخفيضها؛
- ✓ ضمان متابعة سياسة قياس تكاليف الجودة على المدى البعيد.

2.4.1 أنواع تكاليف الجودة

يعد *Philip Crosb* و *Armand Feigenbaum* من أوائل العلماء الذين قاموا بالبحث والتركيز على أثر التكاليف في تقديم الجودة المناسبة التي ترضي طموح المؤسسة وتوقعات العملاء، حيث نجد *Crosby* قسم تكلفة الجودة إلى قسمين: تكاليف المطابقة وتتضمن كل التكاليف الوقائية، وتكاليف التقويم، وتكاليف عدم المطابقة وتتضمن تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي، في حين نجد *Feigenbaum* قدم نموذج لتصنيفها يعرف بنموذج (*P-A-F*)، وفيه صنفت التكاليف إلى تكاليف وقائية *Prevention* أو تكاليف المنع والتقويم *Appraisal*، وتكاليف الفشل *Failure* وهذا الأخير يتضمن قسمين، تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي وهي على النحو التالي: ²

1.2.4.1 التكاليف الوقائية *Prevention costs*

- التكاليف الوقائية هي التكاليف التي تترتب عن القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع عدم مطابقة المنتجات لجودة المطلوبة إلى أدنى حد ممكن، وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة منذ البداية، وتشمل التكاليف التالية:
- ✓ **تكاليف وضع المواصفات:** تشمل تكلفة تحديد المتطلبات لتلبية رغبات العملاء ووضع المواصفات المعبرة عنها لكل من مدخلات المواد والعمليات والمنتج النهائي؛
 - ✓ **تكلفة تخطيط الجودة:** تشمل تكلفة وضع الخطط المتعلقة بجودة التصميم للمنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة؛
 - ✓ **تكلفة ضمان الجودة:** وتشمل تكلفة تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة؛

¹ Détrie Philippe, Op.Cit, p. 118.

² بالإعتماد على:

رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

- ✓ **تكلفة معدات الفحص:** وتشمل تكلفة تصميم وصنع أو شراء المعدات اللازمة للقيام بأعمال الفحص؛
- ✓ **تكلفة التدريب:** وتشمل تكلفة إعداد وتنفيذ برامج تدريب العمال والمشرفين والموظفين والمدراء لتأمين القدرات المطلوبة؛

✓ **تكاليف التحكم في العمليات:** وهي تشمل تكاليف المتعلقة بالعمليات داخل المؤسسة.

2.2.4.1 تكاليف التقييم *Appraisal costs*

تكاليف التقييم هي التكلفة المرتبطة بتقويم المستوى المتحقق لجودة المطابقة وتترتب عن كافة الأنشطة الخاصة بالتأكد من مطابقة المواد التي تم شرائها، والعمليات والمنتجات للمتطلبات أو المواصفات المحددة مسبقاً، وتشمل كل من التكاليف التالية:

✓ **تكلفة التثبيت والتحقق:** وتشمل تكلفة فحص وتدقيق المواد الداخلة، التهيئة والإعداد للإنتاج والعمليات الإنتاجية، المنتجات الوسيطة والنهائية؛

✓ **تكلفة تدقيق الجودة:** وتشمل تكلفة التحقق من عمل نظام الجودة بصورة مرضية؛

✓ **تكلفة فحص المعدات:** وتشمل تكلفة فحص وصيانة المعدات المستعملة في أنشطة فحص الجودة؛

✓ **تكلفة تقويم الموردين:** وتشمل تكلفة تقويم مختلف الموردين للمنتجات أو الخدمات.

3.2.4.1 تكاليف الفشل *Failure costs*

ويتم تقسيم تكاليف الفشل إلى قسمين هما على النحو التالي:

1.3.2.4.1 تكاليف الفشل الداخلي *Internal failure costs*

تتمثل تكاليف الفشل الداخلي في التكاليف التي تنفق بسبب حدوث عيوب في المنتجات أو عدم مطابقة المنتجات قبل تقديمها للمستهلك، ونذكر منها تكاليف:

تتمثل تكاليف الفشل الداخلي في تكاليف اكتشاف عدم مطابقة المنتجات قبل تقديمها للمستهلك أو الزبون، ونذكر منها تكاليف:

✓ **تكلفة الهدر:** وتشمل تكلفة القيام بأعمال غير ضرورية أو الاحتفاظ بالمخزون نتيجة الوقوع في الأخطاء أو ضعف الاتصالات أو نتيجة استعمال مواد غير سليمة؛

✓ **تكلفة العادم:** وتشمل تكلفة التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها أو اصلاحها أو بيعها؛

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

✓ **تكلفة الإصلاح:** وتشمل تكلفة تصليح المواد أو المنتجات التالفة أو المعابة لجعلها متوافقة مع المعايير المطلوبة؛

✓ **تكلفة إعادة فحص واختبار المنتجات:** وتشمل تكلفة إعادة الفحص للمواد أو المنتجات أو الأعمال التي تم اصلاحها؛

✓ **تكلفة إصلاح التخفيض أو الحسم:** وتشمل تكلفة المترتبة عن خفض السعر للمنتجات غير المتطابقة للمواصفات والقابلة للاستعمال ليتسنى بيعها؛

✓ **تكلفة تحليل الفشل:** وتشمل تكلفة الأنشطة اللازمة لتحديد أسباب الفشل الداخلي للمنتج.

2.3.2.4.1 تكاليف الفشل الخارجي *External failure costs*

تكاليف الفشل الخارجي هي التكاليف التي تتفق بسبب وجود منتجات معيبة وغير مطابقة للمواصفات بعد تقديمها للمستهلك أي تكلفة فشل بلوغ مواصفات محددة، ومن أمثلتها التكاليف التالية:

✓ **تكلفة الإصلاح والخدمة:** وتشمل تكلفة الإصلاح للمنتجات المعادة أو تلك المعابة لدى الزبون؛

✓ **تكلفة الضمان:** وتشمل كلفة استبدال المنتج في ظل التعهدات الواردة في الضمان أو الكفالة الممنوحة للزبون؛

✓ **تكلفة الشكاوى:** وتشمل كل التكاليف المرتبطة بالتعامل مع شكاوى الزبائن الناجمة عن فشل المنتج المستلم من قبلهم؛

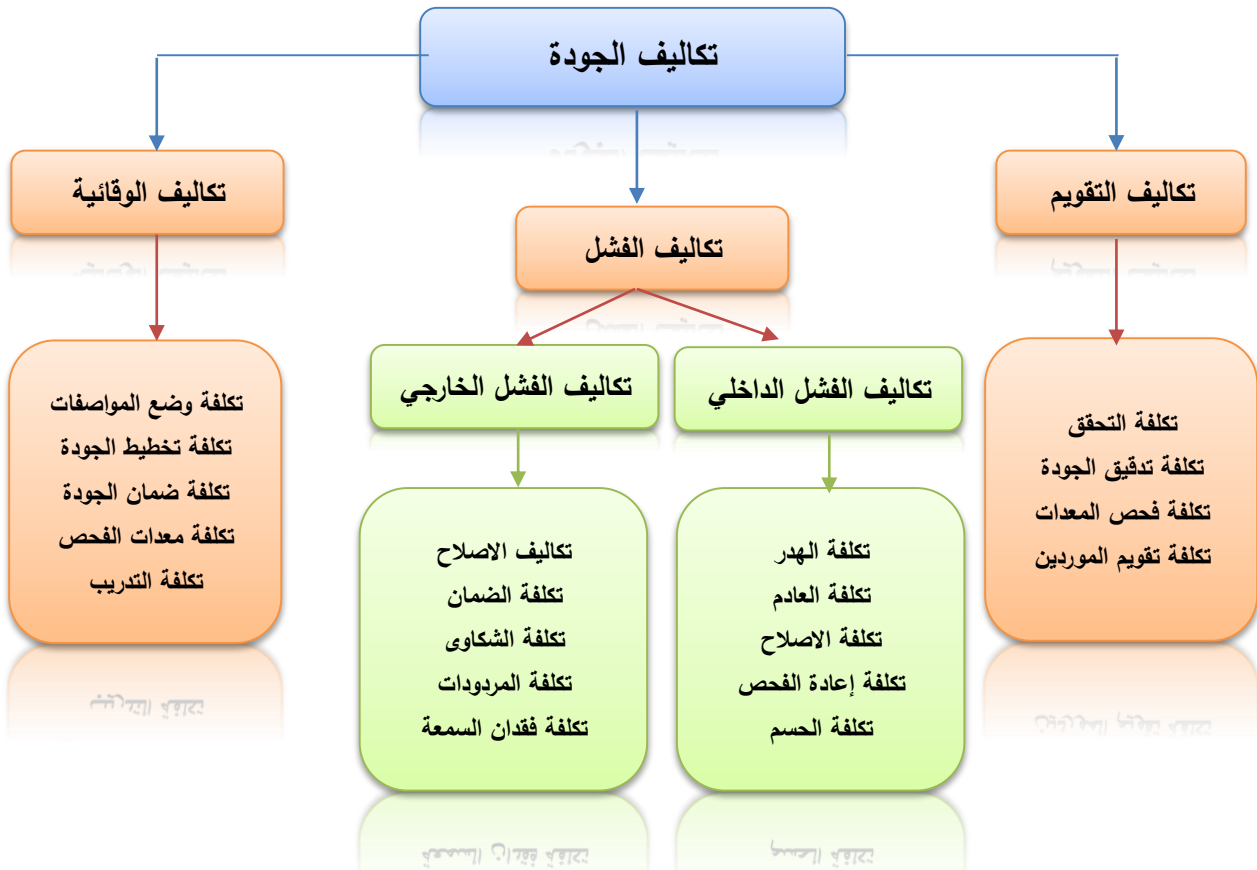
✓ **تكلفة المردودات:** وتشمل التكاليف المترتبة عن البحث والتعامل مع المنتجات المرفوضة من الزبائن أو استعادتها وبضمنها تكاليف النقل؛

✓ **تكلفة المسؤولية القانونية:** وتشمل التكاليف الناجمة عن المسؤولية القانونية عن المنتج أو الدعاوى القضائية الأخرى التي من ضمنها تغيير العقود؛

✓ **تكلفة فقدان السمعة:** وتشمل التكاليف الناجمة عن التأثير السلبي على سمعة وصورة المنظمة لدى الزبائن وما يترتب عليه من فقدان لمبيعات مستقبلية محتملة.

ويمكن تلخيص أنواع تكاليف الجودة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): أنواع تكاليف الجودة

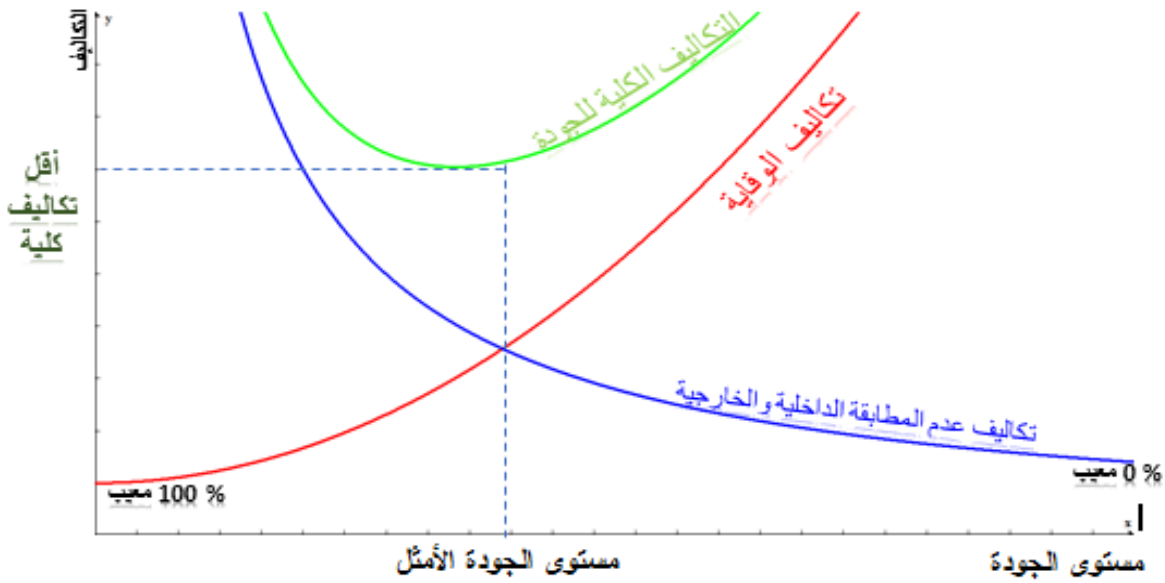


المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 39.

3.4.1 علاقة التكاليف مع الجودة

إنّ التكاليف السابقة المتعلقة بالجودة على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، من أجل تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج، حيث نجد أنّ هناك علاقة بين التكاليف والجودة، ونجد في هذا الصدد وجهتي نظر فيما يخص العلاقة ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-3): التكاليف الكلية للجودة - النظرية التقليدية -



المصدر: نجم عبود نجم، " إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت "، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 52.

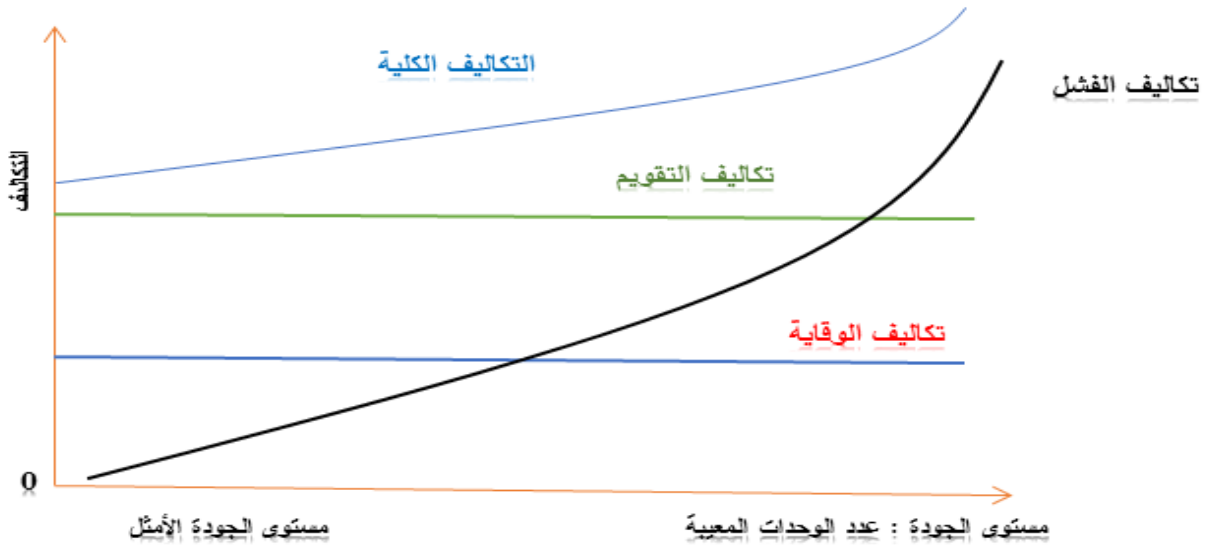
يُلاحظ من خلال الشكل أنّ عناصر التكاليف الكلية للجودة تتأثر ببعضها البعض، لتؤثر جميعها في التكاليف الكلية للجودة، فنجد أنّه كلما زادت تكاليف الوقاية انخفضت نسبة الوحدات المطابقة وبالتالي تنخفض تكاليف عدم المطابقة أي تكاليف الفشل (الداخلي والخارجي) كون أنّ زيادة نسبة الوحدات غير المطابقة تؤدي إلى زيادة كبيرة في تكاليف الفشل وهذا يؤدي بلا شك إلى ارتفاع مستوى الجودة، إلا أنّ ذلك يرافقه ارتفاع في التكاليف الكلية للجودة، والعكس صحيح، كلما انخفضت تكاليف الوقاية ازدادت نسبة الوحدات المطابقة وبالتالي ارتفاع تكاليف عدم المطابقة وانخفاض مستوى الجودة، وارتفاع في التكاليف الكلية للجودة أيضاً، لهذا على المؤسسة البحث عن التوليفة المثلى لبلوغ مستوى الجودة الأمثل، الذي يتحقق عند أقل قيمة من التكاليف الكلية للجودة، بواسطة التحكم الجيد في العناصر المكونة لهذه الأخيرة.

إنّ تكاليف الوقاية هي التي يجب أنّ تحظى بالاهتمام والتطوير لأنّها تحقق أفضل النتائج فيما يتعلق بالجودة الجيدة والعمل على خفض بقية أنواع تكاليف الجودة وخاصة تكاليف الفشل الداخلي والخارجي ويمكن التأكيد في هذا المجال على أنّ المدخل التقليدي ركز على تكلفة الخردة وإعادة العمل بوصفها أهم بندين في تكلفة الجودة إلا أنّ المدخل الحديث في الجودة يركز على تكاليف الفشل من خلال منع حدوث الأخطاء والعيوب، لأن الجودة الرديئة تخرج من المصنع إلى الزبون حيث تكون الخسارة في هذه الحالة خسائر طويلة

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

المدى في انخفاض المبيعات وتراجع الحصة السوقية.¹

شكل رقم (1-4): التكاليف الكلية للجودة - النظرية الحديثة-



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 43.

يُلاحظ من خلال الشكل استقرار نسبي في تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم الناتجة من فلسفات الجودة الأكثر حداثة مثل المعيب الصفري، وأن تكاليف الفشل تتناسب عكسياً مع مستوى الجودة، وعليه فإن أدنى مستوى للتكاليف الكلية للجودة يتحقق عند انعدام الوحدات المعيبة، وهذا هو المستوى الأمثل للجودة.

مما سبق يلاحظ أنّ بلوغ مستوى الجودة بالمؤسسة يرتبط بمجموعة من التكاليف تتمثل أساساً بالتكاليف الوقائية، تكاليف الرقابة والتقييم، إضافة إلى تكاليف عدم المطابقة أو ما يعرف بتكاليف الفشل (الداخلي والخارجي)، التي تشكل في مجملها التكاليف الكلية للجودة، والتي تسعى المؤسسة لتخفيضها إلى أدنى مستوى للوصول إلى مستوى الجودة الأمثل، وهذا ما ينعكس على ربحية المؤسسة، وحصتها في السوق ولهذا يتوجب أخذ العلاقة بين تكاليف الجودة والجودة بعين الاعتبار في المؤسسة.

¹ نجم عبود نجم، " إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 53.

2. أبرز رواد الجودة

لقد ساهم مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد في بلورة وصياغة مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمداخل الأساسية لها، كما تم إرساء هذه الفلسفة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية، ويمكن تصنيف رواد الجودة في أربع مجموعات وهي على النحو التالي:

- ✓ **المجموعة الأولى:** تتمثل المجموعة الأولى رواد من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينات من القرن الماضي؛
- ✓ **المجموعة الثانية:** تتمثل المجموعة الثانية في الرواد يابانيين الذي طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيون وكانت إسهاماتهم في ستينات القرن العشرين؛
- ✓ **المجموعة الثالثة:** أما عن المجموعة الثالثة وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة؛
- ✓ **المجموعة الرابعة:** المجموعة الرابعة وهي المجموعة التي تلت المجموعات الرائدة الثلاث من العلماء والأساتذة من مختلف الجنسيات والدول.

وفيما يلي تفاصيل إسهامات رواد الجودة البارزين وتعاقبهم التاريخي بالإضافة إلى توجهاتهم ذات الأثر في مجال الجودة وانعكاساتها على المنظمات:

1.2 المجموعة الأولى

تتمثل المجموعة الأولى في رواد من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينات من القرن الماضي وأبرزهم *Edward, walter shewhart* ، *Deming* ، *Joseph M. Juran* و *Armand Feigenbaum* وغيرهم من المؤسسين للجودة والأدوات الإحصائية المعتمدة، وسيتم عرض محاور أهم الرواد الأمريكيين فيما يلي:

1.1.2 والتر شيوارت *walter shewhart*

يعد *walter shewhart* خبير إحصائي وهو الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة، قدم في كتابه تحت عنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"، مفهوم خرائط مراقبة الجودة عام 1931، والتي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المنشآت الصناعية.

وفي سنة 1925 قام بتطوير نموذج لتحسين العملية الإنتاجية يتمثل إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) (PDCA) أو ما يسمى دائرة

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

شيوارات للجودة، فيما يلي إيضاح لهذه المفردات¹:

◀ **الخطة Plan:** وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم، وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة، وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات، ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة، ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير؛

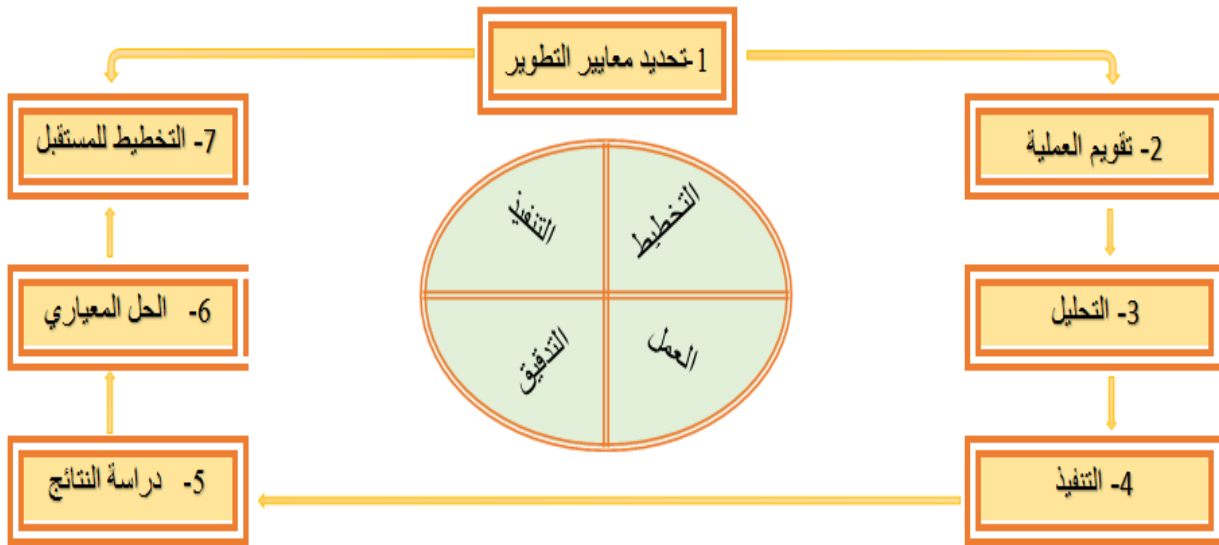
◀ **العمل DO:** ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها؛

◀ **التدقيق Check:** وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا؛

◀ **التنفيذ Act:** وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري.

الشكل الآتي يقدم توضيحاً لنموذج *shewhart* لإدارة الجودة الشاملة:

شكل رقم (1-5): نموذج *shewhart* لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي الصالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 82 .

¹ مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 81-82.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

ساهم نموذج *shewhart* في تحليل البيانات والتمكن من إبقاء رصد تاريخي لبيانات العملية الصناعية داخل المؤسسة الإنتاجية، وتميز كثيراً في تطوير أساليب الجودة الإحصائية وتطويرها عبر مخططات ضبط الجودة وتحديد مدى الانحرافات في العملية التصنيعية عن المواصفات الموضوعه لها بالإضافة إلى مدى استقرارها.¹

بتكرار هذه الدورة تتراكم المعرفة التي تساعد في التعلم والمشاركة في الجودة.

2.1.2 إدوارد ديمينغ *Edward Deming*

يعتبر *Edward Deming* إحصائي أمريكي، الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، بدأ حياته العملية في الولايات المتحدة الأمريكية كمتخصص في علم الإحصاء، ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقته أفكاره قبولاً لدى المؤسسات اليابانية وأعطى اهتماماً كبيراً لتحسين جودة المنتجات اليابانية² حيث عرف *Deming* بلقب أبو الجودة، ومن أبرز إسهاماته الآتي:

1.2.1.2 حلقة *Deming* في تحسين الجودة

تسمى كذلك بدورة *Deming* وهي دورة أعدها *shewhart* واستخدمها *Deming* لغرض عرض التحسينات المستمرة على جودة المنتج، ومن ثم توصل إلى الدورة التي يطلق عليها *PDCA (Plan.Do.Check.Act)* بحيث تعتبر هذه الدورة أساس التحسين المستمر في الجودة حيث أنّها تربط بين التصميم والإنتاج والمبيعات وأبحاث السوق بهدف وصول المنتج إلى الزبون بالجودة التي ترضيه، وتتكون دورة *Deming* من أربع أنشطة متتالية وهي:³

✓ **خطط (*Plan*):** يتم دراسة العملية وتحديد أهداف وسياسة المؤسسة، أيضاً يتم تحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها؛

✓ **نفذ (*Do*):** يتم تطبيق أو تنفيذ العمليات والخطط على قاعدة اختبار وقياس والتحسين كذلك توثيق النتائج؛

¹ لحسن عبد الله باشوية وآخرون، " التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات - مبادئ وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 113.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 219.

³ محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، "مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 50.

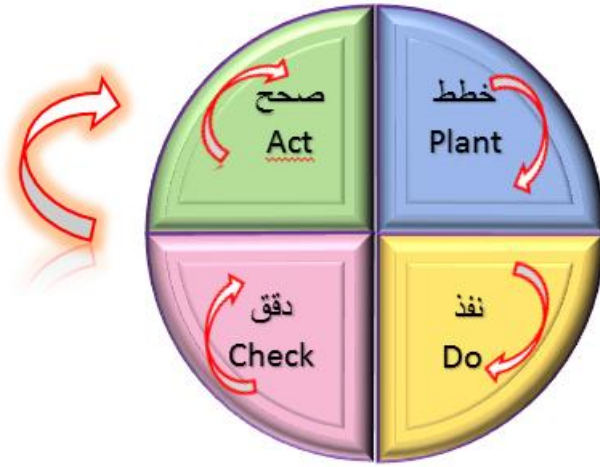
الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

✓ دقق أو راجع (*check*): يتم في هذه المرحلة تقييم الخطة والتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف المخططة وكذلك التأكد فيما إذا ظهرت مشاكل جديدة؛

✓ صحح (*Act*): يتم تنفيذ جزء من العملية ثم تعود العملية إلى المرحلة الأولى (خطط) من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة، وبالتالي تطوير الخطط لحلها.

الشكل الآتي يبين: دورة *Deming*

شكل رقم (1-6): دورة *Deming*



المصدر: لحسن عبد الله باشوية وآخرون، " التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات - مبادئ وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 118.

2.2.1.2 النقاط الأربعة عشرة لإدارة الجودة الشاملة

لقد وضع *Deming* أربعة عشرة نقطة اعتبرها بمثابة مبادئ أساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وهي:¹

1. خلق الثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة؛
2. تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة؛
3. التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية؛
4. التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية؛

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 221.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

5. تقليل التكاليف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج وذلك لأجل تحسين الجودة والإنتاجية؛
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل؛
7. تحسين القدرة القيادية للمشرفين؛
8. إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً للعمل بكفاءة؛
9. رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية؛
10. التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف؛
11. استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة والتحسين؛
12. إزالة الحواجز التي تقف حجرة أمام العاملين فيما يتعلق بحقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء؛
13. تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات؛
14. وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.

3.2.1.2 الأمراض السبعة المميتة لـ Deming

تواجه المؤسسة مجموعة نقاط عدها *Deming* أمراضاً مميتة تثبط من همة التحول من المستوى العادي إلى المستوى العالي لها، وأنه بالإمكان تجاوز قسم منها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذه النقاط هي¹:

1. ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقاً كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل؛
2. التركيز على الأرباح قصيرة المدى ومستوى التفكير قصير المدى؛
3. عدم كفاءة أنظمة تقويم أداء العاملين والأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
4. الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل؛
5. إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أنّ عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة؛
6. تكاليف المعالجة تكون مرتفعة بسبب بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى أي العمل بمبدأ (الوقاية خير من العلاج)؛
7. التكلفة المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئاً على المنظمة.

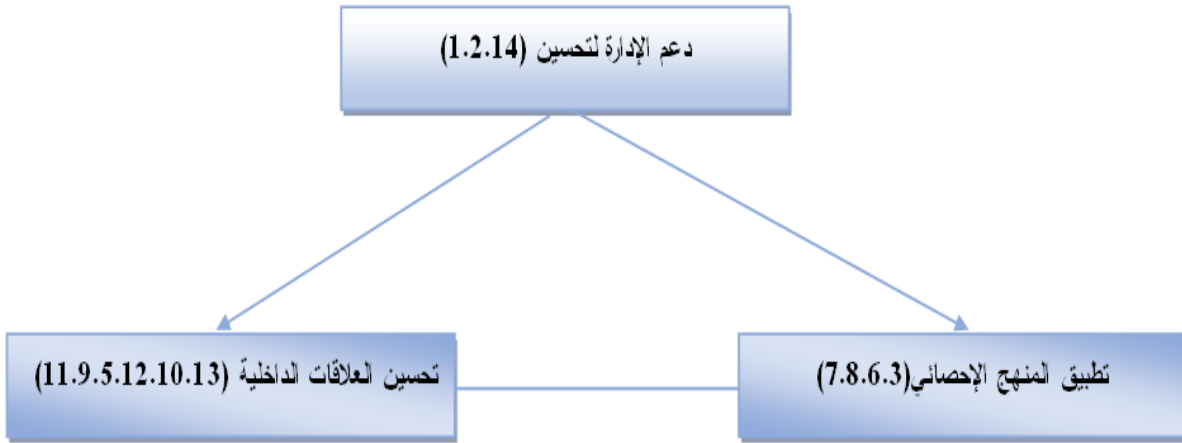
¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 222.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

لقد وضع *Deming* نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه مثلث *Deming* حيث ينص على تطبيق النقاط السابقة بالتوازي وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة *Deming* في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة.¹

ويمثل الشكل التالي مثلث *Deming* :

شكل رقم (1-7): مثلث *Deming*



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وتطبيقات"، دار الشروق، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 120.

3.1.2 جوزيف م. جوران *Joseph M. Juran*

يعد *Juran* من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة حيث يعتقد بأن التحسين المستمر والإدارة المتداخلة والتدريب تكون قواعد أساسية لتحقيق التميز في الجودة، وهو أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج، وقد نشر له كتاب خاص في الرقابة على الجودة عام 1951، وأول من استخدم مخطط باريتو، ومن أهم مساهماته هي:²

1.3.1.2 الخطوات العشر لتحسين الجودة

لقد وضع *Juran* عشر خطوات لتحسين الجودة، وعلى الرغم من أن بعضها يتقاطع مع نقاط *Deming* الأربعة عشر إلا أنه لا يمكن إنقاص أهميتها وهي تتمثل فيما يلي:

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وتطبيقات"، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 119.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 324.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

- ✓ بث أهمية التحسين في الأفراد العاملين واعتبار الجودة حاجة أساسية؛
- ✓ وضع سياقات معينة لتحقيق التحسين؛
- ✓ تهيئة وإعداد النظام الذي يلائم الأهداف الموضوعية؛
- ✓ القيام بعمليات التدريب؛
- ✓ وثق ما عملت؛
- ✓ تحسين الجهود المبذولة وخاصة المتميزة؛
- ✓ الاحتفاظ بسجلات خاصة بالنتائج النهائية لكل من العاملين والأقسام؛
- ✓ توضيح الأساليب الممكن الاعتماد عليها في حل المشكلات؛
- ✓ العمل المستمر والدؤوب لتحقيق أفضل النتائج؛
- ✓ اتساع عمليات التحسين في جميع أقسام المنظمة.

2.3.1.2 مثلث Juran

مثلث *Juran* هو عبارة عن ثلاثة مراحل لتحسين الجودة عرفت ب فيما يسمى بثلاثية الجودة عام 1986، وهي حسب رأيه تعالج موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات هي:¹

- ✓ **تخطيط الجودة:** من خلال وضع الأهداف ووضع الخطط لمقابلة تلك الأهداف مع توفير كل الموارد اللازمة؛
- ✓ **ضبط الجودة:** شمولية الوسائل أو الطرق التي توضع في ضوءها المعايير مثلا الحصول على المطابقة عن طريق تجنب ظهور الأخطاء؛
- ✓ **تحسين الجودة:** استخدام خطط تحسين سنوية مهيكلة، برامج تدريب ومنهجية تشمل عموم المنظمة والقيادات الإدارية العليا.

وتعود هذه الثلاثية أساس فلسفة *Juran* في ضمان الجودة والجدول التالي يلخص ذلك:

¹ عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 35.

| إدارة الجودة | | |
|--|--|--|
| تحسين الجودة | ضبط الجودة | تخطيط الجودة |
| <ul style="list-style-type: none"> - وضع البنى الارتكازية؛ - تحديد مشاريع التحسين؛ - تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب والحوافز لتحفيزهم على: تشخيص الأسباب، تحديد العلاج الشافي ووضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة. | <ul style="list-style-type: none"> - تقييم أداء المنتج الفعلي؛ - مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج؛ - معالجة الفروقات. | <ul style="list-style-type: none"> - تحديد عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين؛ - تحديد حاجات العملاء؛ - تطوير خصائص المنتج بما يلبي احتياجات العملاء؛ - تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج؛ - إيصال الخطط لجميع العاملين في المؤسسة. |

المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2009، ص 37.

4.1.2 أرماند فيجينباوم Armand Feigenbaum

يعد *Feigenbaum* أحد فلاسفة الجودة الأمريكيين والذين ساهموا في فكر الجودة المعاصر، حيث قدم *Feigenbaum* نظام لدمج الجهود لتطوير والمحافظة وتحسين الجودة، وفي إحدى مقالات التي قدمها عام 1956، قدم فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يمكن أن تستخدم في التوفيق بين متطلبات العملاء نحو تحسين الجودة.

كما طور *Feigenbaum* مفهوم الإدارة الشاملة على الجودة في كتابه الشهير الذي صدر عام 1961 (*Total quality Control*)، حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدي العمل، وهذا يعني أن كل عامل أو موظف يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة متميزة.¹

وخلص *Feigenbaum* إلى وضع عشرة نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة وهي²:

✓ جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة؛

✓ أن تكون الجودة والتكلفة متكاملين لا يوجد بينهما تضارب؛

¹ لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 125.

² مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- ✓ أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله المستفيد؛
- ✓ توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة؛
- ✓ أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة؛
- ✓ أن تعتمد الجودة والإبداع كل منها على الآخر؛
- ✓ أن تصبح الجودة عملية أخلاقية؛
- ✓ أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة؛
- ✓ أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية؛
- ✓ أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين والموردين.

2.2 المجموعة الثانية

تتمثل المجموعة الثانية في رواد يابانيين الذي طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيون وكانت إسهاماتهم في ستينات القرن العشرين.

من أبرزهم *Masaaki, Taiichi Ōno, Shigeo Shingo, Genichi Taguchi, Kaoru Ishikawa* و *Usha Kundu* و *Noriaki Kano* و *Imai*، وغيرهم من الرواد الذين درسوا على يد الأمريكيين وأسسوا بعدها فلسفتهم الخاصة بهم

1.2.2 كاورو إيشكاوا *kaoru Ishikawa*

يعتبر *kaoru Ishikawa* المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وقد ظهر تأثيره المعرفي بأفكار كل من *Juran* و *Deming* ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة، فهو المسؤول عن نشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة"، والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة، الإنتاجية، أو بيئة العمل.¹

كذلك من أهم إسهامات *Ishikawa* تطويره للأساليب والأدوات الإحصائية السبعة، لمساعدة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت أهمها في مخطط السبب-الأثر الذي اعتمده لحل مشكلات الجودة وجمع البيانات المتعلقة بالجودة، ويمكن تلخيص ما جاء به من إسهامات ما يلي:²

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص 130.

1.1.2.2 حلقات الجودة

حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين، يكون انضمامها طوعياً تكمن مهمتها في تحديد المشاكل التي تواجه العمال أثناء القيام بمهامهم، ومن ثم اقتراح حلول المناسبة، لغرض تحسين وتطوير المستوى لأداء العاملين، واعتبر *kaoru Ishikawa* حلقات الجودة مكملة لإدارة الجودة الشاملة كون أنهما تهدفان إلى التحسين المستمر.

2.1.2.2 مراحل الجودة الشاملة

إن أبرز مراحل إدارة الجودة الشاملة التي اقترحها *Ishikawa* هي:

- ✓ العمل على اشتراك العاملين بالمؤسسة في طرح المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها؛
- ✓ التركيز على تعليم العاملين لرفع كفاءة أدائهم في حل المشاكل التي تواجه العاملين أثناء عملهم؛
- ✓ بناء حلقات الجودة؛
- ✓ مراجعة السيطرة الشاملة للجودة؛
- ✓ التركيز على استخدام الأدوات الإحصائية للسيطرة على الجودة؛
- ✓ العمل على تشجيع برنامج حلقات الجودة على مستوى الاقتصاد الكلي.

2.2.2 جينيشي تاجوشي *Genichi Taguchi*

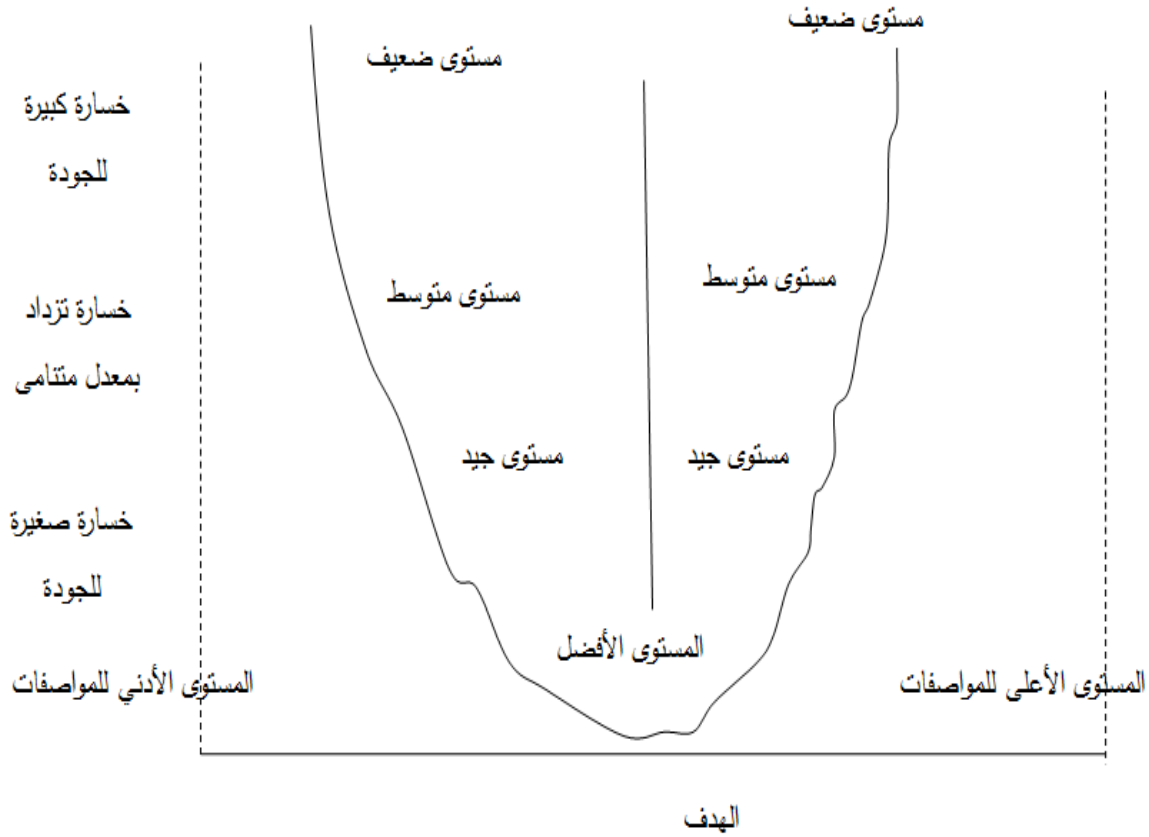
يعد *Genichi Taguchi* من رواد الجودة اليابانيين الذين أسهموا في عملية تحسين أساليب الجودة وتكريماً له على إسهاماته المتميزة منح جائزة *Deming* ثلاث مرات في فترات مختلفة، ويعتبر *Taguchi* من العلماء الذين ركزوا على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلاً من التركيز على العملية الإنتاجية، واشتهر بمفهومين مهمين للجودة هما:¹

- ✓ دالة الخسارة: وهي دالة تعتمد على حساب تكاليف الانحراف عن قيمة الوسط الحسابي.
- ✓ خصائص التصميم: هي عبارة عن الخرائط تساعد في استحداث نظام يطور المواصفات الخاصة بالعمليات وتصميمها والمنتج وتتمثل في خرائط ضبط الجودة، أو ما يسمى بضبط الجودة الخطية، إضافة إلى ضبط الجودة غير الخطية.

والشكل الموالي يبين دالة *Taguchi* للخسارة

¹ لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137.

شكل رقم (1-8): دالة Taguchi للخسارة



المصدر: لحسن عبد الله باشيوه وآخرون، " التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات - مبادئ وتطبيقات"، الوراق
 لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 138.

يوضح الشكل السابق فكرة دالة الخسارة المبنية على فرضية أنّ أي انحراف عن الهدف يعتبر خسارة
 وفيه يتم حساب تكاليف الانحراف من الوسط الحسابي الذي يعرف بالقيمة المستهدفة.

تشتمل طريقة *Taguchi* على النقاط التالية:¹

- ✓ يسهم التصميم الجيد للعملية والمنتج بشكل فعال في جودة المنتج وتقليل التكاليف؛
- ✓ تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج؛
- ✓ يمكن تحديد مقاييس العملية والمنتج عن طريق استخدام التجارب الاحصائية؛
- ✓ يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين المقاييس العملية أو المنتج
 وخصائص أداءه.

¹ لحسن عبد الله باشيوه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 138.

3.2 المجموعة الثالثة

أما عن المجموعة الثالثة، وهم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة، ما يميز هذه المجموعة أنّ أغلبهم عاشوا عصر تكنولوجيا المعلومات وأسواق إدارة المعرفة ومتطلباتها، ومن أبرزهم *Philip Crosby*، *Tom Peters*، و *James Harrington*.

فيما يلي أبرز الإسهامات لرواد الجودة:

1.3.2 فيليب كروسبي *Philip Crosby*

يعد الأمريكي *Crosby* من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها، وهو أول من نادى بفكرة المعيب الصفري والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب.

كما أنّه يربط بين مستوى الجودة في المنظمة والأرباح المحققة، حيث كلما ارتفع مستوى الجودة كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعاً لذلك، وأكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها وكما وضع برنامجاً متكاملًا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية أي عدم وجود أي أخطاء وقد قسم *Crosby* التكاليف إلى فئتين التكاليف المقبولة وهي التي ساهمت في تحسين الجودة والتكاليف غير المقبولة وهي تلك التي تنفق ولا تحقق مستوى الجودة المطلوبة.¹

ومن إسهاماته ما يلي:²

1.1.3.2 النقاط الأربعة عشرة في الجودة

وضع *Crosby* برنامجاً لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي:

1. التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة من خلال اتصالات الواضحة وتوثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمؤسسة.
2. تشكيل فرق الجودة تضم أفراداً يعملون بأقسام المنظمة كلها؛
3. صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛
4. تحديد تكلفة الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية؛

¹ لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 226.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

5. زيادة الوعي لدى العاملين جميعاً في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداؤها؛
6. اعتماد إجراءات التصحيح الآني وتحديثها باستمرار، فالغرض هو منع حدوث الأخطاء؛
7. إنشاء برنامج المعيب الصفري والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها؛
8. تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة؛
9. تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون المبدعون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة
10. يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح؛
11. تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة؛
12. دعم العاملين المتميزين المشاركين؛
13. تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة؛
14. التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

2.1.3.2 ثوابت Crosby

حدد *Crosby* أربعة أركان أطلق عليها ثوابت *Crosby* ينبغي على المؤسسات التي ترغب في تنفيذ

برنامج تأمين الجودة في منتجاتها، الإلتزام بها وهذه الثوابت هي:¹

- ✓ تعريف الجودة بأنها هي المطابقة للمتطلبات وليست الجودة أو الامتياز؛
- ✓ تأكيد نظام الجودة لأسلوب الوقاية وليس التقييم؛
- ✓ يتم قياس الجودة المتحققة في المؤسسة بكلف عدم المطابقة؛
- ✓ اعتماد مبدأ المعيب الصفري كمعيار للأداء.

3.1.3.2 لقاح الجودة

إنّ لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي: التحديد، التعليم والتنفيذ، عندما يكون تحديد الجودة ومستواها أمراً مهماً، فإنّ تدريب الجميع وتعليمهم أساليب الجودة وتحسينها يصبح أمراً بالغ الأهمية في ضمن إطار فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها بشكل تضامني.²

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 228.

² المرجع نفسه.

2.3.2 توم بيترز Tom Peters

بنى *Tom Peters* سمعته كلها على كتاب واحد هو السعي وراء التفوق، فبعدما نشر هذا الكتاب في عام 1982، استطاع أن يتجاوز كل الكتب الإدارية الأخرى من حيث المبيعات بملايين النسخ، ويتمتع *Tom Peters* بخلفية غير عادية كمرشد في الأعمال ولد في عام 1942، و ثم عمل في البننتاجون لمدة سنتين قبل أن يتحول إلى إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد، وعاد إلى واشنطن ليعمل في مكتب الموازنة وإدارة الأعمال، التحق بمؤسسة **ماكينزي** كمستشار عام 1974 وهي مؤسسة رائدة في عالم الاستشارات الخاصة بإدارة الأعمال واستطاع *Peters* أن يمد مؤسسة **ماكينزي** بأفق واسع وخبرة ومعرفة غير عاديتين.

وعهد إلى *Peters* في عام 1977 بما أصبح يعرف "الشركة المتفوقة" والذي استهدف الكشف عن الصفات المميزة للشركات المتفوقة في الأداء عن أية شركة أخرى وقد انضم إلى المشروع مستشارون آخرون من **ماكينزي** أحدهم **روبرت ووترمان** وكذلك انضم إليه أكاديميان هما **أنتوني اثوس** الخبير في ثقافات الشركات و**ريتشارد باسكال** الدارس للشركات اليابانية والأمريكية.

وكانت أولى نتائج البحث ظهور نموذج *SS7* لتحليل شركة من الشركات علما بأن بصيغة *SS7* لم تستطع أن تحاكي نموذج **بوسطن** في جاذبيته الشعبية وباستخدام نموذج *SS7* وبمشاركة **بيترز** تم البدء بتحليل 43 شركة أمريكية كبيرة ذات سجلات مالية تدل على التفوق وفق **بيترز ووترمان** يعملان في ما ثبت أنه مشروع مرهق جدا لكليهما ولشركتهما التي كانت تزودهما بعدد صغير من المساعدين ولم يكن أي منهما قد ألف كتابا من قبل، كما لم يخطر ببال أحد أن حصيلة ذلك كله كانت أقرب الى النجاح وذلك عندما نشر ما توصل إليه في كتاب في السعي وراء التفوق في عام 1982.¹

4.2 المجموعة الرابعة

المجموعة الرابعة وهي المجموعة التي تلت المجموعات الرائدة الثلاث من العلماء والأساتذة من مختلف الجنسيات، ومن أبرزهم:

1.4.2 جون أوكلاند John Oakland

يعتبر البروفيسور *John Oakland* من رواد الجودة في بريطانيا، هو الرئيس التنفيذي لشركة استشارات **أوكلاند** ورئيس شعبة البحوث والتعليم والمركز الأوروبي للتميز في الأعمال.

¹ لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 128.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

لخص *Oakland* فلسفته في أن الجودة تبدأ عند مستوى القمة بالمنظمة وأن الإدارة الجيدة هي تلك التي تضع رغبات المستهلك نصب عينها عند اتخاذ القرارات التطويرية، ويعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

وكان هاجس *Oakland* هو التخوف من أن التركيز والاهتمام بالتقييم الذاتي في المنظمات يصرف النظر والتركيز على تطوير التحسينات التي تعتبر الجوهر الأساسي لفلسفة الجودة.¹

2.4.2 تيتو كونتي *Tito Conti*

يعد *Tito Conti* مستشار وباحث وكاتب الأنشطة التي تركز أساساً على الجودة التنظيمية، هو رئيس لمجلس الإدارة الأكاديمية الدولية في إيطاليا، وفي السنوات الأخيرة، شهدت واحد من الأنشطة الرئيسية التي تم دمجها مع أنظمة الجودة التفكير في التفكير، لهذا الغرض وجد أن من الضروري إعادة النظر في المفاهيم الأساسية للجودة ولا سيما العلاقات بين الإدارة من أجل الجودة وخدمة العملاء لتوليد قيمة لأصحاب المصلحة. وانتقل تدريجياً من الأعمال التقليدية المتصلة إلى مجالات جديدة مثل الرعاية الصحية العامة جامعة التراث الثقافي المحلية والإقليمية والحكومات المركزية، بعد أن أمضى ثلاث سنوات رئيساً كما تولى رئاسة الأكاديمية الدولية للجودة.

قدم *Conti* سنة 1990 الاقتراح الخاص بجائزة الجودة الأوروبية النموذجي *EFQM* وانطلاقه في تاريخ إدارة الجودة الشاملة، وفي عام 1994 قدم منهجية تقييم جديدة تسمى "التشخيص أو التقييم الذاتي" وفي الآونة الأخيرة قدم مفهوم الجيل قيمة الكتلة وهو نهج يهدف إلى تعظيم قدرات توليد القيمة في المنظمات.²

¹ لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 150.

² المرجع نفسه، ص 154.

3. أدوات الجودة

إنّ أدوات إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها كوسائل تقنية وغير مادية تساعد على التحليل والتنظيم في مختلف نواحي العمل في مجال الجودة، وهناك عدة أدوات تشكل في حد ذاتها نظاماً متكاملًا مساهمة بذلك في التحسين المستمر للجودة وفي عملية ضبط الجودة من خلال المساعدة في حل المشكلات وفي اتخاذ القرارات وتسهيل عملية عرض المعلومات.

تعددت أدوات الجودة وهناك من يرى أنّ للجودة سبع أدوات أساسية تصنف إلى ثلاث مجموعات رئيسية وفقاً لطبيعة الغرض الذي يتم اعتماده منها¹:

- ◀ المجموعة الأولى: هي الأدوات التي تهدف إلى توليد وبناء الأفكار؛
- ◀ المجموعة الثانية: هي الأدوات التي تهدف إلى ترتيب وتنظيم البيانات؛
- ◀ المجموعة الثالثة: هي الأدوات التي تهدف إلى التعرف على المشكلات.

1.3 المجموعة الأولى

تتمثل المجموعة الأولى في الأدوات التي تهدف إلى توليد وبناء الأفكار وتتضمن:

- ✓ جدول التدقيق؛
- ✓ مخطط تحليل السبب-النتيجة؛
- ✓ مخططات الانتشار.

1.1.3 جدول التدقيق

يستخدم جدول التدقيق أو ما يسمى بقائمة الفحص في جمع وتسجيل البيانات سواء على شكل أرقام أو أحداث أو صفات بصورة محددة وثابتة، ويساهم في تصنيفها وفق تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكراره، كما يعتمد في ذلك على استخدام نموذج موحد لجمع البيانات خلال فترة زمنية معينة مما يساعد في تسجيل البيانات بطريقة منظمة وموحدة.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 288.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

إنّ الغرض من جدول التدقيق هو تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة ومعدلات تكرارها لأي عملية خلال فترة زمنية محددة، وتسهيل جمع البيانات وتنظيمها لتخفيض أكبر عدد ممكن من الأخطاء في عملية جمع البيانات.¹

2.1.3 خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة

يعرف مخطط السبب والنتيجة كذلك بمخطط *Ishikawa* نسبة للعالم الياباني *kaoru Ishikawa* الذي قام بتطوير هذه التقنية عام 1943، وتوجد عدة طرق لرسم مخطط السبب والتأثير إحداها يطلق عليها شجرة الأخطاء (المشاكل)، حيث يقسم المشكلة إلى أسباب رئيسية وأخرى ثانوية تتفرع منها وهذه تتفرع إلى أسباب فرعية²، كما تعرف أيضاً بمخطط عظم السمكة لشكله الذي يشبه عظم السمكة، وعادة يتم بناءها بعد جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار باستخدام أسلوب العصف الذهني، هذه الطريقة تسمح بتفكيك الأفكار وتصنيفها وحذف المكرر منها لتعريف المشكلة في العملية بشكل واضح وتحديد الأسباب المؤثرة عليه ومن ثم التركيز على هذه الأسباب لتطوير الحلول المناسبة وطرح مقترحات تحسين العملية.³

يرسم المخطط من خلال تمثيل المشكلة أولاً على رأس السمكة، بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط حيث يمثل هيكل السمكة التي توضع عليه الأسباب الرئيسية للمشكلة، وتتفرع على الخطوط الرئيسية لخط الوسط فروع ثانوية، التي تمثل الأسباب الثانوية للمشكلة، وبناءً على ذلك تظهر خريطة السبب والنتيجة التي تمكن متخذ القرار من تحليل المشكلة المدروسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك.⁴

كما يوضحها الشكل الموالي:

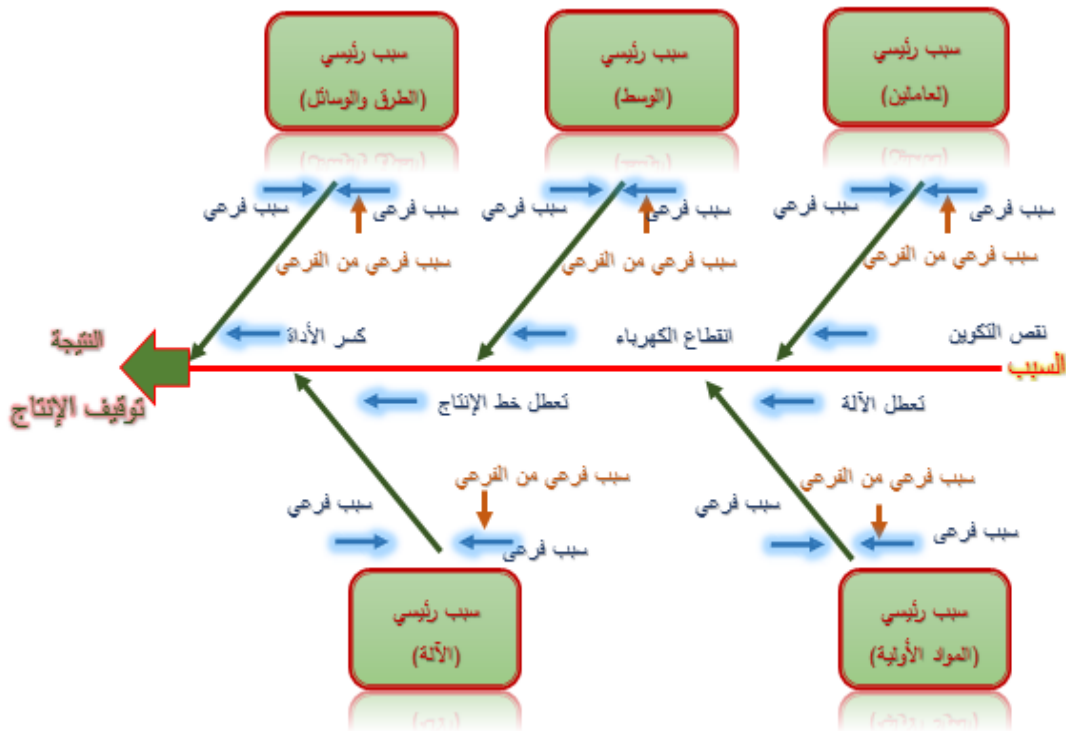
¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 293.

² لحسن عبد الله باشوية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 186.

³ Daniel Duret, Maurice Pillet, « **Qualité en Production : De l'ISO 9000 à Six Sigma** », 3^{ème} édition, Éditions d'Organisation, 2005, p. 133.

⁴ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات-"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 271.

شكل رقم (1-9): نموذج لأسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة



Source : Daniel Duret, Maurice Pillet, « **Qualité en Production : De l'ISO 9000 à Six Sigma** », 3^{ème} édition, Éditions d'Organisation, 2005, p 134.

يتطلب أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة، أو خريطة السبب والأثر إتباع الخطوات التالية:¹

- ✓ التحديد الدقيق للمشكلة محل الدراسة؛
- ✓ الدراسة اللازمة لهذه المشكلة وعرض أسبابها وفق مخطط هذه الخريطة بواسطة فريق الجودة؛
- ✓ أن يكون فريق الجودة هذا ملماً باستخدامات الوسائل العلمية والإحصائية.

3.1.3 شكل الانتشار

المقصود بشكل انتشار هو تمثيل بياني لقيم المتغيرين، يمثل المتغير الأول على المحور الأفقي بينما المتغير الثاني على المحور العمودي ليشكل بذلك سحابة نقطية، ويستخدم للبحث عن طبيعة العلاقة المحتملة بين متغيرين، لغرض أخذ وتوضيح فكرة أولية عن نوع العلاقة، دون أن يتم إثبات العلاقة السببية بين المتغيرين، كأن نجد علاقة طردية أو عكسية، أو علاقة خطية أو غير خطية، من خلال رسم خط الملاءمة الأفضل

¹ أحمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة - الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 145.

الفصل الأول..... مفاهيم أساسية حول الجودة

والذي يمثل خط الانحدار، بحساب أقل مربع انحرافاً عن الوسط الحسابي، كما يمكن حساب بعض المؤشرات الإحصائية كحساب معامل الارتباط *Pearson*، ومعامل *Kendall's* لتحديد قوة الارتباط أن كان ارتباط قوي أو ضعيف أو منعدم.¹

2.3 المجموعة الثانية

تتمثل المجموعة الثانية في الأدوات التي تهدف إلى ترتيب وتنظيم البيانات وتتضمن:

✓ مخطط تدفق العمليات؛

✓ مخطط باريتو *Pareto*.

1.2.3 خريطة تدفق العمليات

تسمى خريطة تدفق العمليات بخريطة التدفق أو خريطة المسار وهي عبارة عن مخطط يصف طبيعة المسار العملية والخطوات التي يمر بها المنتج فيها، فمن خلالها يتم وصف العمليات وتتابعها مما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة، كما يمكن من خلالها اقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية.²

إن خرائط التدفق العمليات عبارة عن مخطط تصويري لتمثيل خطوات العملية بشكل تسلسلي، يستخدم في جميع مراحل حياة أي مشروع، حيث يمكن من خلاله تحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة لذلك.³

وينبغي على معديّ خريطة تدفق العمليات أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة، حيث نعرض أهمها من خلال الشكل التالي:⁴

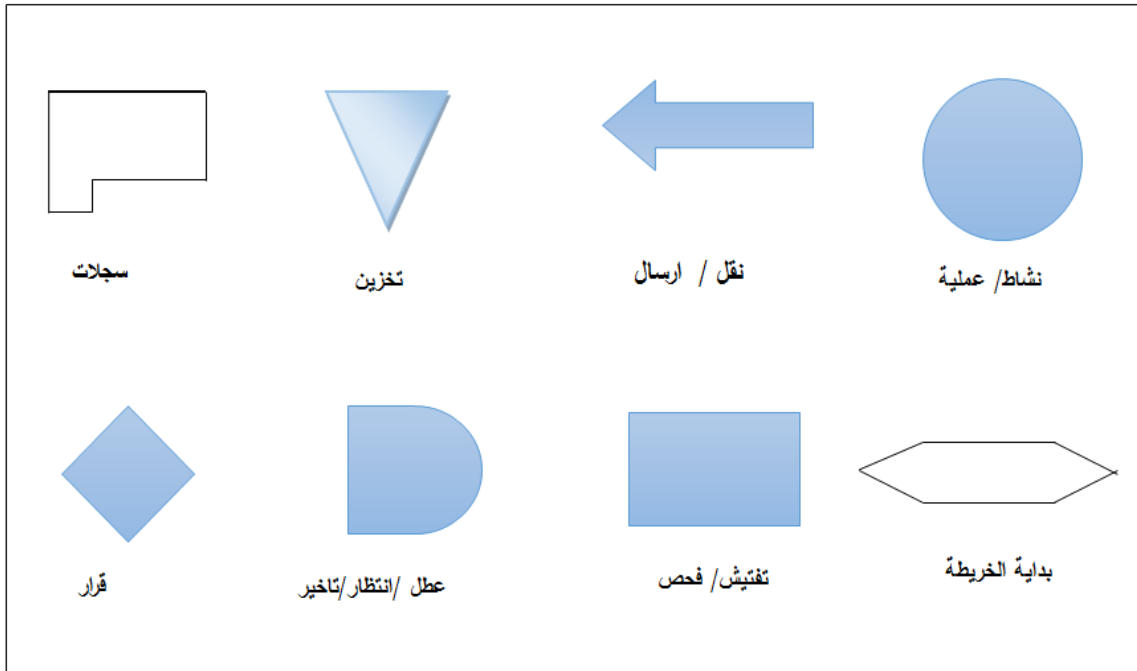
¹ Kim H. Pries, Jon M. Quigley, «**Total Quality Management for Project Management**», CRC Press Taylor & Francis Group, USA, 2013, p.48-49.

² لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 169.

³ Abdul Razzak Rumane, Op.Cit, p.15.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

شكل رقم (1-10): نموذج خريطة تدفق العمليات



المصدر: محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 269.

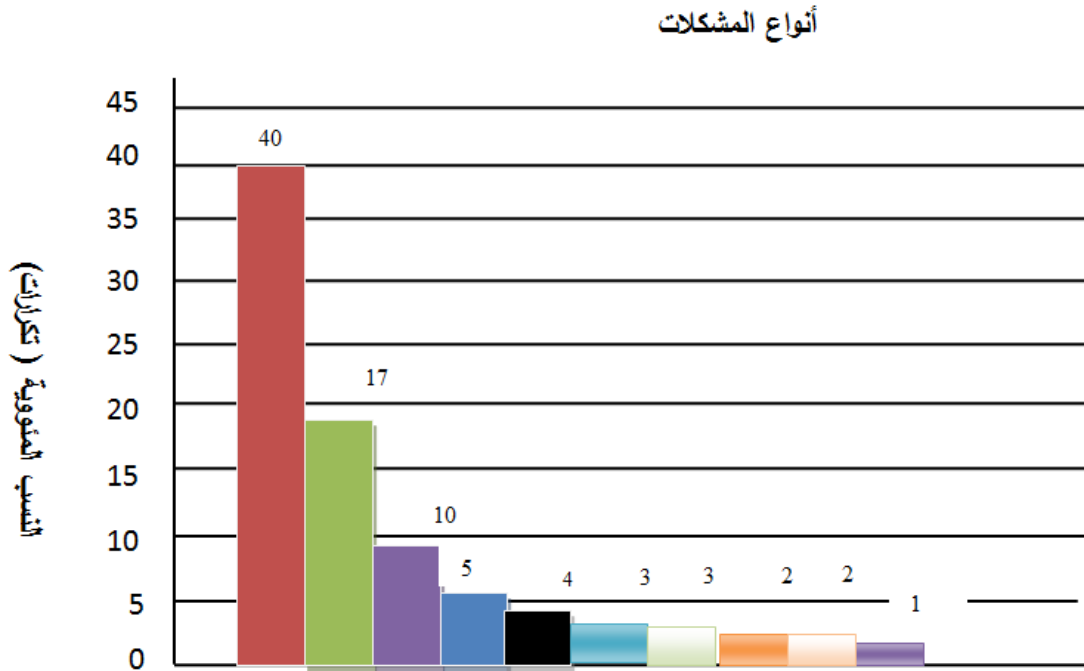
2.2.3 مخطط باريتو Pareto

سمي المخطط باريتو نسبة إلى العالم الإيطالي الفريد باريتو (1824-1923)، الذي قام بدراسة توزيع السكان*، ثم استخدمه العالم جوزيف جوران في مجال ضبط الجودة لتحديد الانحراف في العمليات الإنتاجية ويعد مخطط باريتو أحد الوسائل الإحصائية التي يستخدمها متخذ القرار في المؤسسة لتحديد الأهمية النسبية لمسبب الانحراف، بعد أن تتم معرفة الأهمية النسبية يجرى تحديد الأولويات الواجب معالجتها نسبة إلى أكبر أهمية نسبية، مع العلم أن هذه المسببات تقسم إلى القلة المؤثرة، والكثرة قليلة التأثير (20% من أسباب أو عوامل مؤثرة مسؤولة عن 80% من المشاكل التي تحدث في المؤسسة)¹.

يمثل الشكل الموالي نموذج لخريطة Pareto:

* حيث لاحظ Pareto أن نسبة صغيرة من السكان تُهمين على أغلب الثروات المجتمعية. أي أن 80% من النتائج تسببها 20% من المسببات.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 105.



Source : Kim H. Pries Jon M. Quigley, «Total Quality Management for Project Management», CRC Press Taylor & Francis Group, USA , 2013, p.44.

إن مخطط باريتو *Pareto* عبارة عن رسم بياني مشكل من الأعمدة البيانية العمودية تمثل بيانات لمشكلة ما، توضع بشكل فئات مترجمة في ترتيب تدرجي من اليسار إلى اليمين مع الأخذ بالحسبان أن تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر، الغرض منه هو تحديد الأهمية النسبية لمختلف العناصر وأسبابها حدوثها، بهدف اختيار نقطة البداية في حل المشاكل، أو لمتابعة الإنجاز بهدف تحديد السبب الرئيسي لمشكلة معينة في المؤسسة باستخدام قاعدة (20% - 80%)، فمثلاً نقول أن 20% من العملاء يوفرون 80% من عائدات المؤسسة.¹

3.3 المجموعة الثالثة

تتمثل المجموعة الثالثة في الأدوات التي تهدف إلى التعرف على المشكلات وتتضمن:

- ✓ المدرج التكراري؛
- ✓ خرائط الرقابة على الجودة.

¹ Kim H. Pries, Jon M. Quigley, Op.Cit, p.44.

1.3.3 المدرج التكراري

إن أسلوب المدرج التكراري يستخدم في توضيح الفوارق النوعية لكل صفة من الصفات الظاهرة المدروسة وذلك على أساس محورين أحدهما أفقي يمثل الزمن أو تقدم العملية الإنتاجية أو أي صفة أخرى في حين يخصص المحور العمودي للمستوى الذي يمكن أن تصل إليه الصفة أو النوعية المطلوبة، ويتم هذا الأسلوب ببساطة ويعتمد على دقة الشخص المكلف بعملية الرسم.¹

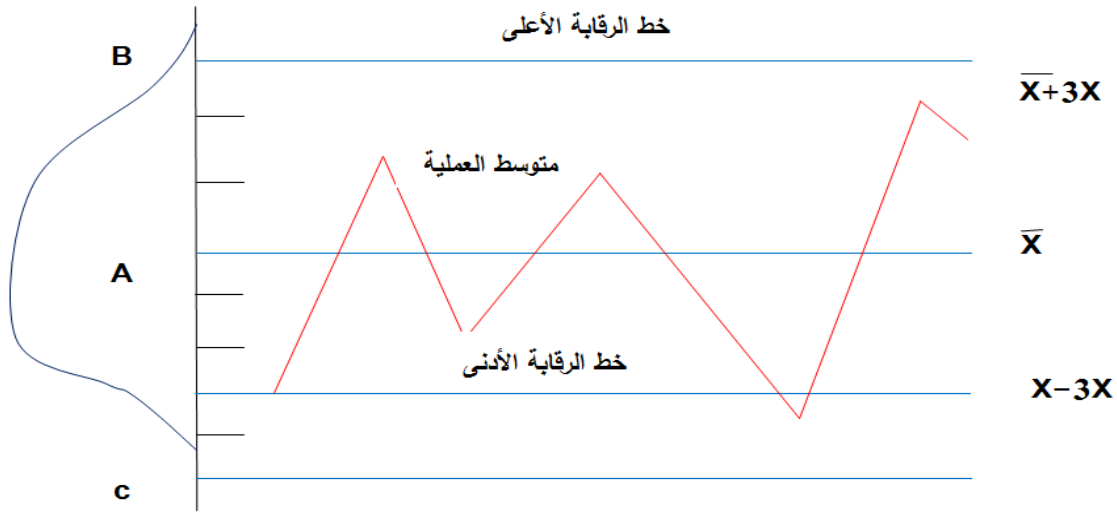
2.3.3 مخططات السيطرة على الجودة

تسمى أيضاً بخرائط الرقابة الإحصائية أو خرائط السيطرة على العمليات ويعود استخدامها إلى *walter* *shewhart* سنة 1924، وتعرف هذه المخططات بأنها خارطة بيانية كما تعد تصميم إحصائي يستخدم كوسيلة لاتخاذ القرار المناسب بشأن العملية الإنتاجية في مرحلة إنتاجية معينة وفق المسار المحدد لها من خلال سحب عينات عشوائية زمنية من الدفعات الإنتاجية بعد تحديد صفة الوحدة المنتجة أو التغير اللذان يعكسان جودتهما، والهدف من المخططات هو البحث عن التغيرات الحاصلة في مخرجات العملية الإنتاجية ونجد أربع مصادرات تمثل في العملية الإنتاجية، العاملين، المواد الأولية والظروف البيئية.

والشكل التالي يبين نموذج عن مخططات السيطرة على الجودة:

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

شكل رقم (1-12): مخطط لوحة الضبط



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي"،
الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 144.

إنّ تصميم تلك المخططات يكون قائماً على أسس إحصائية، حيث يمثل المخطط بمحور أفقي وآخر عمودي، في داخلها خط مركزي يمثل متوسط العملية وخطين يتمثل الأول في خط الرقابة الأعلى وآخر يمثل خط الرقابة الأدنى ويمثلان مدى التغير في الخصائص المتعلقة بالمنتج.¹

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

خلاصة

تُعتبر الجودة من أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية المنتج والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات في العصر الحديث، حيث أصبحت ضرورة ملحة تُملئها حركة الحياة الاقتصادية المعاصرة، وهي أسلوب يضمن بقاء المؤسسات واستمراريتها.

لهذا جاء هذا الفصل كمحاولة لتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة، حيث تبين أنّ أغلب تعاريف الاقتصاديين من رواد الجودة والباحثين تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، معتمدين في ذلك على وجهات نظر مختلفة، بالإضافة إلى ما قدمته المنظمات من حصر لهذا المصطلح.

تمّ أيضاً في هذا الفصل إبراز إسهامات رواد وفلاسفة الجودة لغرض الوصول إلى تحديد الفهم الحقيقي للجودة، نظراً لأهميتها الكبيرة في مجال الإدارة ولما لها من وزن في السعي نحو تحقيق متطلبات العملاء، حيث أنّ الفهم الحقيقي للجودة وتطورها يؤدي إلى إيضاح وشرح أكثر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إضافة إلى مختلف إسهامات رواد الجودة، وجدنا أنّه تم تحديد العديد من الأدوات والتقنيات المستعملة القائمة على طرق إحصائية بسيطة لتحقيق وتحسين الجودة، وذلك لأهميتها في حل مشكلات الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، حيث عرفت تلك الأدوات السبع، استعمالات عديدة من طرف الفنيين والمهندسين الصناعيين في كبرى المؤسسات الصناعية العالمية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

نظراً للأوضاع الاقتصادية والانفتاح الاقتصادي الذي شهدته كل اقتصاديات الدول في السنوات الأخيرة والذي أدى إلى ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات المحلية والأجنبية، دفع بالعديد من المؤسسات الاقتصادية إلى تغيير الأساليب التقليدية في التسيير وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة.

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من بين المفاهيم الفكرية والفلسفية الحديثة في الإدارة، تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التميز والاستجابة لرغبات وتوقعات العميل، حيث يساعد هذا المدخل على تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل لأفراد المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية.

إنّ الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب ومنهج على أساسه يتحدد مركز المؤسسة وقوتها وباعتبارها مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة من خلال تفعيل ممارسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، من شأنه أن يُساعد في الحصول على شهادة الأيزو (ISO) 9001، خصوصاً أنّ نيل شهادة الأيزو يعزز قدرتها التنافسية، ويحسن صورتها ويساهم في إرضاء العملاء.

نتيجة للاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع إدارة الجودة الشاملة لدى الباحثين والاقتصاديين ولأجل ذلك يتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من حيث التعريف والأهمية، أيضاً مراحل والصعوبات التي تقف حائلاً أمام تطبيقها، ثم نركز بعدها على مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر بمثابة أسس لهذا النهج أو الأسلوب الإداري الجديد، وفي الأخير يتم تحليل العلاقة بين المواصفات الدولية للتقييس وإدارة الجودة الشاملة.

1. مدخل إدارة الجودة الشاملة

يُعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الهدف منها هو تحسين أداء المؤسسات وتطويره بصورة دائمة من خلال استجابة المؤسسات لعناصر محددة ليس فقط متطلبات العملاء من حيث جودة المنتج بل استجابتها لتغيرات جذرية إدارية بحيث يدفع المؤسسة بتغيير الأسلوب التقليدي في الإدارة. نتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في أغلب المؤسسات الاقتصادية وازدياد اهتمام الباحثين ومراكز العلم به، يتم التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال عرض مختلف التعاريف الخاصة بها أهميتها، إضافة إلى شرح مراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

1.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الحديثة في الإدارة، والتي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين، حيث أصبح مفهوم الجودة يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين وأن لكل باحث مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، حيث سيتم التطرق إلى مختلف التعاريف التي اتسمت بالشمولية النسبية وأهميتها إلى جانب ذلك يتم إبراز أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

1.1.1 تعريف إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك اختلافاً كبيراً بين الباحثين حول إعطاء تعريف محدد وموحد لهذا المفهوم، وذلك بسبب تعدد واختلاف المقاربات الفلسفية، فنجد ما يلي:

◀ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وثقافة إدارية

ينظر للجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية، حيث عرفها معهد المقاييس البريطاني *BSI** على أنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"¹، كما نجد *Hofer* وزملائه أيضاً عرفها على أنها "فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن

* *BSI*: British Standards Institute.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي".¹

يعرفها أيضا *jablonski* بأنها " فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل"، وكذلك عرفها بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعاملين في المنظمة بهدف تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل".²

من خلال ما سبق نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية تمس النمط الإداري: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة نشاطات المؤسسة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة وإجراء التنسيق الفعال بين أفراد المؤسسة لغرض تحقيق أهدافها والوصول إلى تطلعات العملاء، حيث أيضا لا يختلف *Sehcter* عن كون أن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية بل أيضا هي ثقافة تسعى لنفس الهدف حيث عرفها بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن".³

◀ إدارة الجودة الشاملة هي نظام أو منهج إداري:

كما ينظر للجودة الشاملة أيضاً على أنها نظام إداري، حيث عرفها *walter shewhart* على أنها "نظام إداري يضع العملاء على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع الأمد القصير"⁴، إلى جانب هذا التعريف نجد *Jean Brilman* عرفها على أنها "عبارة عن نظام الإدارة القائم على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات العملاء بأقل تكلفة"⁵، كما نجد *Tunks* عرفها بأنها "اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته".⁶

كما نجد *Johns S. Oakaland* يعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "مجموعة من الأنشطة المنهجية التي تقوم بها المنظمة بأكملها لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة من أجل توفير المنتجات والخدمات بمستوى يحقق

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص 143.

³ صالح ناصر عليمات، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق ومقترحات التطوير"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 20-21.

⁴ كريم عبد الله عمر الكعود، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي-دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية العاملة في الأردن"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن، 2015، ص 47.

⁵ Jean Brilman, Jacques Hérard, Op.Cit, p. 298.

⁶ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 16.

كما يقدم معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي *USFAI** تعريفاً للجودة الشاملة بأنها " نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة"²، هذا التعريف يتطابق مع التعريف الذي قدمته المنظمة الفرنسية للتقييس *AFNOR**.

أما منظمة الدولية للتقييس قد عرفت 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"³. وعليه يُلاحظ إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام إداري تتضافر فيه جهود كل الأطراف في المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر للعمليات في المؤسسة وتلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

وفي نفس السياق نجد وفق مفهوم *Crosby* أنّ إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنّها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية "⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ هناك اختلافاً جلياً في تحديد تعريف إدارة الجودة الشاملة إلا أنّ مجملها ركزت على أهم الجوانب التي تقود لتحقيق الجودة الشاملة نحصرها في النقاط التالية:

✓ خلق ثقافة ومبادئ بين أفراد المؤسسة للتنسيق الفعال والتكامل بين جهود المدراء والعاملين داخل المؤسسة؛

✓ مشاركة كل فرد في المؤسسة في عمليات تحسين الجودة؛

✓ تحقيق التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمؤسسة؛

¹Johns S. Oakaland, Op.Cit, p. 4.

* *USFAI*: United Stated Federal Quality Institute.

² مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص33.

* أنظر للفصل الأول، ص 9.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص39.

⁴ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 16.

✓ الوصول إلى متطلبات العملاء وتحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم؛

✓ اعتماد الأساليب العلمية ومختلف الإجراءات للاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

مما سبق يمكن أنّ نخلص إلى إدارة الجودة الشاملة سواءً فلسفة إدارية، نظام أو نهج إداري فهي أسلوب منهجي جديد موجه يعتمد على التنسيق الفعال وتضافر جهود كل أفراد المؤسسة لأجل التحسين المستمر لعمليات المؤسسة وصولاً إلى الأداء المتميز، وإلى أعلى جودة بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجة رضى لعملائها، لتحقيق أهداف المؤسسة.

2.1.1 أهمية إدارة الجودة الشاملة

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفوائد التي تجنيها المؤسسات في ظل تطبيق هذه الفلسفة، وتمتد الفوائد على أربع أصعدة: على صعيد المؤسسة والأفراد، العملاء وتصل إلى حتى الموردين ويمكن أنّ نذكرها في النقاط التالية بإيجاز:

1.2.1.1 أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة

تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق التميز والنجاح وتتمثل فيما يلي: ¹

- ✓ تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار بتحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء، إضافة إلى ذلك تحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة؛
- ✓ تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها إلى جانب ذلك يتم تحقيق رضاهم؛
- ✓ زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة؛
- ✓ التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.

إضافة إلى: ²

- ✓ تحقيق مستويات أداء ذات كفاءة، وتقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها؛
- ✓ استجابة سريعة للمؤسسة لأي تغير في البيئة التي تنشط فيها.

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 54 -55.

² Ryu Fukui et al., Op.Cit, p .36

2.2.1.1 أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء

يعتبر مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء من القضايا المهمة بالنسبة إليهم، وفي هذا الشأن نميز الأهمية بالنسبة للعملاء الداخليين والخارجيين على النحو التالي:¹

◀ بالنسبة للعملاء الداخليين

- ✓ توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل؛
- ✓ تطوير مهارات وقدرات العاملين؛
- ✓ تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين في العمل والمتميزين؛
- ✓ توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين؛
- ✓ فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يرفع من الروح المعنوية للعاملين، ما يكسب ولائهم الشديد للمؤسسة.

◀ بالنسبة للعملاء الخارجيين

- ✓ التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها؛
- ✓ استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها؛
- ✓ توفير الوقت والجهد لانتقاء الحاجة إلى التعامل والبحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل؛
- ✓ قدرة المؤسسة على الوفاء بتعهداتها لعملائها الخاصين.

3.2.1.1 أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموردين

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموردين في النقاط التالية:²

- ✓ حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل؛
 - ✓ ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.
- كما نجد أنّ إدارة الجودة الشاملة أهداف تتضمن ما يلي:³
- ✓ تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق، حيث يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية؛
 - ✓ تحقيق الرضا لدى العملاء، من خلال التعرف على العملاء الحاليين والمرتبين وتحديد ما ينبغي تقديمه

¹ مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² المرجع نفسه.

³ خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 83.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

لهم، أيضاً تصميم منتجات تتسجم مع رغباتهم وحاجاتهم؛

✓ زيادة الفعالية التنظيمية: إنَّ الجودة هي مسؤولية الأفراد كافةً في المؤسسة لذا تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه للوصول إلى التحسين المستمر من خلال الاتصالات ومشاركة كل أفراد المؤسسة في معالجة وحل المشاكل التشغيلية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية.

3.1.1 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

بعد التعرّف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتبيان أهميتها، ينبغي أنْ تُميز بين الإدارة التقليدية في الماضي وكيف أصبحت الإدارة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة، حيث تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المؤسسات التي تتبناها والمؤسسات التقليدية التي لا تتبنى هذا المنهج، إذ تظهر هذه الفروق في عدة مجالات: على هيكل المؤسسة، فلسفتها، طبيعة العلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة السياسات والإجراءات ونظرة المؤسسة إلى العملاء... إلخ، والجدول التالي يبين أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

جدول رقم (2-1): أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

| عناصر المقارنة | الإدارة التقليدية | إدارة الجودة الشاملة |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| الهدف وتوجه المؤسسة | نحو الإنتاج | نحو العملاء |
| الهيكل التنظيمي للمؤسسة | هرمي ورأسي | مسطح مرن |
| التخطيط | تركيز على المدى القصير | توازن ما بين المدى القصير والطويل |
| أسلوب العمل وتحمل المسؤولية | منفرد | جماعي، وتكوين فرق العمل |
| السياسات والإجراءات | تتميز بالجمود | تتميز بالمرونة |
| اتخاذ القرار | قصيرة الأجل، تبنى على الحدس. | طويلة الأجل، تبنى على الحقائق |
| حل المشاكل | عن طريق المدراء | فرق العمل |
| علاقة الرئيس بالمروسين | يحكمها التواكل والسيطرة | يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة |
| المسؤولية | عناصر فردية | جماعية تقع على عاتق الجميع |
| نوع الرقابة | رقابة لصيقة | رقابة ذاتية |
| التحفيز | يتّسم بالثبات ومعظم الحوافز مادية | حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت. |
| عملية التطوير والتحسين | عند الحاجة والضرورة | مستمرة |

المصدر: مهدي صالح السامرائي، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 49. بتصرف

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

حيث يلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- ✓ **الهدف وتوجه المؤسسة:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم العائد على الاستثمار أي تركز الإدارة على كمية الإنتاج، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة توجهها نحو العملاء من خلال ضبط احتياجاتهم وتلبية متطلباتهم؛
- ✓ **الهيكل التنظيمي:** نجد الهيكل التنظيمي في الإدارة التقليدية عمودي وهرمي يتصف بالجمود، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة مرن شبكي، غير معقد؛
- ✓ **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما إدارة الجودة الشاملة يكون التخطيط فيها ما بين المدى القصير والطويل؛
- ✓ **أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** أسلوب العمل في الإدارة التقليدية يكون منفرداً على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي، من خلال تكوين فرق العمل؛
- ✓ **السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ **اتخاذ القرارات وحل المشاكل:** الإدارة التقليدية تكون قصيرة الأجل تبنى على الحدس وأساليب تقنية تختص بها جهة معينة بذلك، ويكون حل المشكل عن طريق المدراء، في حين إدارة الجودة الشاملة تكون القرارات فيها طويلة الأجل تبنى على أسس علمية وحقائق وأساليب علمية أي استخدام طرق كمية والعمل على معطيات حقيقية. وحل المشاكل عن طريق فرق العمل من خلال أفراد المؤسسة بدون استثناء؛
- ✓ **علاقة الرئيس بالمرؤوسين:** من العناصر الأساسية هي علاقة الرئيس بالمرؤوسين ففي الإدارة التقليدية يحكمها التواكل والسيطرة، في حين يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين في إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ **المسؤولية:** في الإدارة التقليدية تكون مسؤولية فردية أو شخصية على عكس إدارة الجودة الشاملة تكون جماعية تقع على عاتق جميع العاملين؛
- ✓ **الرقابة وهدفها:** الرقابة في إدارة التقليدية تكون بسيطة لصيقة ترتكز على السلبيات فهدفها هو كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول، حيث تعتمد الإدارة التقليدية المبدأ العلاجي أي بعد حدوث الخطأ، أما الرقابة في إدارة الجودة الشاملة تركز على الإلتزام الذاتي والتركيز على إيجابيات، وكشف الأخطاء لتحديد الأسباب

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

ووصف العلاج، أي الاعتماد على المبدأ الوقائي أي قبل احتمال حدوث الخطأ؛

✓ **نظام الحوافز:** يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية في حين

نظام الحوافز في إدارة الجودة الشاملة متطور يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت؛

✓ **عملية التطوير والتحسين:** تكون عملية التطوير والتحسين في الإدارة التقليدية عندما تنشأ مشكلة ما أو عند

الحاجة فقط على عكس إدارة الجودة الشاملة تكون مستمرة.

2.1 مراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم مجموعة من المراحل، يتوجب على المؤسسات إتباعها بشكل

سليم، بشكل ينقص إلى حد ما الصعوبات التي تحول دون تطبيقها، وعليه نتطرق أولاً إلى مراحل تطبيق إدارة

الجودة الشاملة، ثم نتطرق لأهم المعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيقها على النحو التالي:

1.2.1 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، كون أنّ إدارة

الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المؤسسة، ونجد جابلونسكي *Jablonski* قد

حدد خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

◀ **المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد؛**

◀ **المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط؛**

◀ **المرحلة الثالثة: التقييم؛**

◀ **المرحلة الرابعة: التنفيذ؛**

◀ **المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات.**

ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي:

1.1.2.1 التهيئة أو الإعداد

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة،

فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح الرؤية الاستراتيجية، وتحديد رسالة المؤسسة، إضافة إلى تحديد

الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.¹

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000: 2000"، مرجع سبق ذكره، ص 110.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

وتضمن هذه المرحلة القيام بالنشاطات التالية:¹

- ✓ اتخاذ الإدارة العليا القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والإلتزام بها؛
- ✓ الاستعانة بمستشار خارجي متخصص في إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ تشكيل مجلس الجودة، وبناء فرق العمل من أقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة؛
- ✓ إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة؛
- ✓ وضع أسس لقياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

2.1.2.1 الدراسة والتخطيط

في هذه المرحلة يتم استخدام البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة الذكر، وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تُسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد خطة أولية للتنفيذ، تحديد الموارد المطلوبة للخطة وتحديد استراتيجية التنفيذ.²

وتضمن هذه المرحلة ما يلي:³

- ✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتبيان نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات؛
- ✓ صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة؛
- ✓ وضع وتوضيح رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية؛
- ✓ دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم؛
- ✓ تنفيذ البرامج التدريبية لفرق العمل وتصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة الموالية.

3.1.2.1 التقييم

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المؤسسة المعنية من حيث دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقييمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة أو ما يمكن اعتباره ضعفاً عائقاً لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها، أيضاً دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المؤسسة أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط في هذا المجال.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000: 2000"، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

4.1.2.1 التنفيذ

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

1.4.1.2.1 خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة 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 المؤسسة؛
- ✓ إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ *Deming* الأربعة عشر ولتجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف؛
- ✓ تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

2.4.1.2.1 أدوات حل المشاكل

في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر التي تتماشى مع ثقافة حل المشاكل، وإنّ إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الأفضل، أما فيما يخص الأدوات فقد تم التطرق إليها وهي كما يلي:

- ✓ تحليل العمليات؛
- ✓ العصف الذهني؛
- ✓ خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة؛
- ✓ تحليل باريتو.

3.4.1.2.1 الضبط الإحصائي للعمليات

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

4.4.1.2.1 تصميم التجارب

يتمّ في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق *Tagauchi* والتي تساعد في:

✓ تصميم مواصفات العملية؛

✓ أبعاد العملية المثلى.

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

5.1.2.1 تبادل الخبرات

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.¹

2.2.1 معوقات إدارة الجودة الشاملة

إنّ عدم التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة قد لا يؤدي إلى أية نتيجة تذكر، مما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية، وليس هذا فحسب فقد تؤدي إلى نتائج سلبية أيضاً، وذلك بسبب صعوبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص أهم المعوقات التي قد تقف حائلاً بينها وبين تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

✓ حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية، مما يؤدي إلى عدم إدراك العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعجزها عن توضيح الرؤية المستقبلية وأهمية تحسين الجودة، مما ينجم عنه عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق هاته الفلسفة؛

✓ عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

✓ تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

✓ مقاومة التغيير لدى بعض المسؤولين والعاملين بسبب طبيعتهم لمقاومة التغيير أو بسبب الخوف من التأثيرات التغيير عليهم، وكذا تخوفهم من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم، لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة؛

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000: 2000"، مرجع سبق ذكره، ص 113.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

✓ التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون و فرق العمل في الوقت المناسب بسبب عدم وجود نظام فعال للاتصالات يضمن التغذية العكسية؛

✓ الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، خاصة أصحاب الأقدمية في العمل بعدم حاجتهم إلى التدريب،¹ كما أنّ بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.²

✓ التسرع في تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة، لهذا يستلزم على المؤسسات التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية³، حيث الكثير منهم يتوقع الوصول إلى نتائج على مدى القصير وليست على المدى البعيد؛

✓ عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁴

إضافة إلى ذلك نجد:⁵

✓ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأنّ تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاز العمل؛

✓ تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل إنجاز عملية التطبيق؛

✓ تبني برامج جودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم وخصائص المنظمة؛

✓ ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 49 .

³ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

⁴ مرجع نفسه.

⁵ عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 212.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إنّ إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ الإدارية، تطبيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية، تنتهجها المؤسسات لتحقيق مستوى متميز من الجودة وصولاً إلى أفضل أداء ممكن.

رغم التباين بين الباحثين والكتاب في عدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أنّ المبادئ الأساسية ثابتة يمكن حصرها فيما يلي:

1.2 التخطيط الاستراتيجي

إنّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط الاستراتيجي لها بمثابة القلب النابض لبقائها، وأكد الكثير من الباحثين على أهمية التخطيط الاستراتيجي.

حيث تعرف الاستراتيجية على أنّها " وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار المسار الملائم من أجل تنفيذ تلك الاستراتيجية"¹، كما تعرف أيضاً بأنّها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وذات كفاءة"²، حيث يمكن الاستخلاص من هذين التعريفين أنّ التخطيط الاستراتيجي يستخدم كوسيلة تتضمن السياق التي أنشئت المؤسسة لأجله ولتحديد رسالتها، وغايتها وأهدافها في ضوء متغيرات البيئة التي تنشط فيها من خلال توجيه مختلف أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أهداف موحدة، وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف.

لذلك فالتخطيط الاستراتيجي في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو تخطيط يركز على تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، حيث يقوم على: الإبداع والابتكار والتنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، مما يضمن تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم المنتج بجودة متميزة.³

وأشار جاكسون عام 1997، إلى أهمية ربط برامج الجودة الشاملة وأهدافها بالتخطيط الاستراتيجي فكراً وتطبيقاً، بحيث تربط برامج ومشاريع الجودة وتحسين الأداء بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث

¹ شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² المرجع نفسه.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 198.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تشارك فلسفة الجودة الشاملة الإدارة الاستراتيجية في التركيز على تلبية احتياجات عملاءها وإرضائهم، وجعل موضوع الأداء أولوية من أولويات الإدارة الاستراتيجية، من خلال التزام ودعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهدافها، ونشر ثقافة الجودة الشاملة وسط العاملين كافة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وتدريبهم على طرق وأساليب تحسين الجودة وتطوير الأداء.¹

وعليه على المؤسسة أن تمتلك رؤية ورسالة واضحة تحقق الجودة، يعلمها كل فرد من أفراد المؤسسة ويتم تحديد وتخصيص كل الوسائل الضرورية من موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجيا ونظم المعلومات لتحقيق الأهداف المسطرة مع أخذ بعين الاعتبار التغيير في رغبات وحاجات العملاء عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة.

2.2 التركيز على العملاء

يعرف العميل حسب إصدار للمواصفة ISO 9000 الخاصة بمبادئ ومصطلحات نظام إدارة الجودة لسنة 2015 على أنه: "شخص، أو منظمة يحتمل أن يحصل على منتج أو خدمة موجه إليه أو مطلوبة من قبله، مثل: مستهلك، مستعمل نهائي، تاجر بالتجزئة، شخص الذي يتلقى مخرجات عملية، مستفيد، مشتري".²

حيث يعتبر العميل أهم الركائز التي تستند لها إدارة الجودة الشاملة، باعتباره المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتتعلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا تقتصر كلمة العميل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط، ولكن يستوعب هذا المفهوم أيضاً العملاء الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة³، وذلك بالاعتماد على التغذية العكسية* لكل العمليات ونتائج الأعمال.

ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل بوضع نظام اتصال فعال مع العملاء من خلاله يتم التعريف بمنتجاتها، والتعرف في نفس الوقت على احتياجات العملاء الحالية والمتوقعة، كما يسمح لها بإعلام عملائها بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم، وبتوفير وسائل قياس مدى رضاهم عن

¹ شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-114.

² ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 13.

³ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

* يُعتبر البعض أن التغذية لعكسية أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة، من خلال توفير شبكة الاتصالات للحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

المنتجات المقدمة إليهم¹، كما تقوم المؤسسة بترك مجال في المساهمة في عملية اتخاذ القرارات، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء شركاء.

وعليه يمكن القول أنه على المؤسسة القيام بإدماج متطلبات عملائها ضمن أهدافها وتوجهاتها المستقبلية من خلال تحديد العملاء المحتملين وغير المحتملين، وفهم وتحديد احتياجاتهم الحالية والمتوقعة والقيام أيضاً بإعلام جميع الأقسام وجميع العاملين على مختلف المستويات بمتطلبات عملائها، لكي تضمن في النهاية أن منتج المؤسسة يلبي حاجات العملاء من حيث التصميم، التكلفة، الجودة، وخدمات ما بعد البيع...إلخ.

3.2 التحسين المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.²

تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ومتواصلة من التحسين وذلك من خلال إدخال التحسينات المستمرة على كافة مجالات الأنشطة الشاملة لجميع الأفراد والمعدات والمجهزين والموارد والإجراءات.³

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، حيث تتميز ببذل الجهود في كل قسم من أقسام المؤسسة والتركيز على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً⁴، وهذه فلسفة التحسين المستمر هي إحدى المقاربات الإدارية الحديثة حيث سميت هذه المقاربة باللغة اليابانية بمقاربة *Kaizen*، ويعني هذا المصطلح في اللغة اليابانية "التغيير الجيد"، التي يقصد بها في لغة الجودة "التحسين المستمر"⁵، حيث عرفت مواصفة *ISO 9000* إصدار 2015 الخاصة بمبادئ ومصطلحات نظام إدارة الجودة على أن التحسين هي "النشاطات

¹ Caby François et al., Op.Cit, p. 25.

² فواز التميمي، أحمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 95.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 356.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 199.

⁵ Hubérac. Jean Pierre, « Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services », 2^{ème} édition, Maxima, Paris, 2001, p. 137

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

المتكررة المتخذة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين الأداء"¹، ومعنى ذلك أنّ يساهم كل فرد من أفراد المؤسسة بثبات في تحسين أنشطتها، عملياتها، أنظمتها الإدارية، التكنولوجيا المستعملة، ... إلخ²، أي تتمثل مقارنة *Kaizen* في إرساء وتحسين ذهنية كل فرد من أفراد المؤسسة باستغلال فرص التحسين الممكنة مهما كانت بساطتها في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة كتقديم جودة البرامج وتطويرها بما يتوافق مع متغيرات المحيط.

ونجد أيضاً *Deming* طور النموذج الدائري أطلق عليها *PDCA* على أنه صيغة للتحسين المستمر التي سبق التطرق إليها في الفصل الأول.

إنّ من أهداف التحسين المستمر هو وجود نظام عمل وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق أهداف المرجوة حيث أكد *White* و *Vondermbse* على مكونات التحسين المستمر بما يلي:³

✓ تنميط وتوثيق الإجراءات؛

✓ تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛

✓ استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛

✓ استخدام دائرة: خطّط - طبّق - افحص - نفذ؛

✓ توثيق إجراءات التحسين.

كإجراءات عملية تقترح مواصفة *ISO 9000* إصدار 2015 ما يلي:⁴

✓ تخصص المؤسسة جزء من مواردها (أفراد، معدات، أدوات... إلخ) للقيام بعمليات التحسين؛

✓ بتحديد أهداف عمليات التحسين على جميع المستويات؛

✓ القيام بعمليات التحسين داخل المؤسسة بشكل ممنهج بدءاً من تخطيط توفير الموارد، التنفيذ، إلى غاية

الوصول إلى هدف التحسين؛

✓ القيام بتدريب أفرادها على القيام بعمليات التحسين (تكوين فرق العمل، حلقات الجودة، أدوات... إلخ)؛

✓ التأكد من كفاءة أفرادها المكونين والمتدربين لضمان الوصول إلى التحسين المستمر؛

✓ وضع مشروع التحسين المستمر حيز التنفيذ؛

✓ التأكد من أنّ عمليات التحسين التي قامت بها المؤسسة ساهمت في تطوير المنتج (سلعة أو خدمة)

¹ ISO 9000: 2015 , Op.Cit, p. 14.

² Bernard C.Yves, « Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles », Edition AFNOR, Paris, 2000, p. 76.

³ خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 7.

4.2 مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أحد أهم عناصر هذه الفلسفة الإدارية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، لذلك توجب التركيز على الفرد بتوفير بيئة عمل فعالة من خلال تدميته وتدريبه على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتزويده بالمهارات والقدرات اللازمة، إلى جانب تبني سياسة تحفيز سليمة تسمح بتشجيع الإبداع وهذا ما يقود إلى زيادة الولاء والشعور بالانتماء لدى العاملين اتجاه مؤسساتهم ويتحقق لديه الرضا الوظيفي، ومن ثم تحسين الأداء.

إلى جانب ذلك تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الاتصال مع الأفراد لغرض فهم مدى أهمية مساهمتهم الفردية وعلى أهمية تشجيع التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية في المؤسسة بدلاً من المنافسة بينهم، اعتماداً على مبدأ التعاون الجماعي الذي يعتبر أداة فعالة للتحسين المستمر، من خلال ما يلي¹:

- ✓ احترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به؛
- ✓ مشاركة كل فرد في العمل الجماعي؛
- ✓ الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة؛
- ✓ تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.

حيث يرى *Macy* في هذا الشأن بأن فرق العمل تولد تحسينات موقفية وسلوكية كبيرة، تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل من معدل دوران العمل وزيادة رضا العاملين عن عملهم.²

وعلى المؤسسة متابعة تطبيق هذا المبدأ وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات الكيفية من بينها³:

- ✓ مدى شعور الأفراد بالانتماء اتجاه المؤسسة؛
- ✓ درجة إبداع الأفراد في المؤسسة؛
- ✓ مدى مسؤولية كل فرد على القيام بأدائه؛
- ✓ مدى سعي ومبادرة الأفراد في مناقشة وحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-80.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 211.

³ Ouaret Abdelhamid, « Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000 », sans éditeur, Alger, 2005, p. 67.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

يمكن أن نلمس تطبيق هذا المبدأ داخل المؤسسة وفق مواصفة ISO 9000 إصدار 2015 ما يلي:¹

- ✓ تعتبر المؤسسة العنصر البشري أحد أهم عناصر الفلسفة الإدارية الجديدة؛
- ✓ الاتصال مع الأفراد لغرض فهم مدى أهمية مساهمتهم الفردية؛
- ✓ تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم؛
- ✓ تشجيع المؤسسة على الحوار المفتوح ومشاركة المعارف والخبرات بين العاملين؛
- ✓ تحديد والاعتراف بمساهمة الأفراد وتعلمهم وتحسنهم؛
- ✓ قيام المؤسسة بتكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة؛
- ✓ تقوم المؤسسة بتشجيع عملية الإبداع بين أفراد المؤسسة؛
- ✓ يشعر العاملون بالولاء والشعور بالانتماء اتجاه المؤسسة.

5.2 دعم وتأييد الإدارة العليا

إنّ نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة، الذي ينبع من اقتناعها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، فقرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمؤسسة، لذلك لا بد أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي المسؤول الأول عن اتخاذ هذا القرار، كما تمتلك القدرة على تطوير ذلك القرار الاستراتيجي ونشر رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.²

حيث على المؤسسة في هذه الحالة أن تمتلك صفات قيادية تجعلها قادرة على تأثير على العاملين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، من بين هذه الصفات:³

- ✓ فهم حاجات العاملين، رغباتهم وقدراتهم؛
- ✓ الاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم؛
- ✓ تمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية وتحقيق الأمن الوظيفي لهم.

إضافة إلى ذلك يتوجب أيضاً الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية

¹ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 6.

² فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 1996، ص46.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص 154.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، إلى جانب تخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ ذلك، وكذا تحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم¹.

ويشير *Olian Erynes* في هذا الشأن إلى أنّ القيادة الناجحة تتطلب قيادة رمزية تساعد على رفع أهمية الجودة فوق كل الحواجز التقليدية مثل رفع كفاءة العاملين، أيضاً مشاركة فعلية من خلال اشتراك المدراء أنفسهم في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة من قبل العاملين والعملاء.²

أظهرت الدراسات الحديثة أنّ للقيادة الفعالة الأثر الناجح في التطبيق الفعال للجودة الشاملة بالمؤسسات، حيث تمنح القيادة فرصة الاستفادة من الفرص، كما تتمتع للمؤسسة ميزة تنافسية وتمكنها من القيام بالأعمال الصحيحة من أول مرة، من خلال تحقيق المتطلبات التالية:³

✓ تطوير ونشر معتقدات المؤسسة والقيم الضرورية، رؤيتها وغرضها بشكل واضح لتحقيق النجاح على المدى البعيد؛

✓ تطوير استراتيجيات واضحة وفعالة وخطط الدعم لتحقيق رؤية المؤسسة؛

✓ التعرف على عوامل النجاح والعمليات الحرجة؛

✓ مراجعة هيكل الإدارة؛

✓ تمكين وتفعيل مشاركة العاملين وتشجيعهم في المؤسسة من خلال إتيان أفعال وسلوكيات ملائمة.

ويعرف في هذا الشأن *Warren Bennis* القيادة على أنّها "إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المؤسسية وإن خالفت تلك الأعمال الأنظمة البيروقراطية التي تحكم العمل المؤسسي".⁴

كما نجد *Michael J. Stahl* يعرف القيادة على أنّها "القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف"،⁵ ويوافقه كل من *Benator* بأنّ القيادة هي عملية التأثير على الأفراد أو المجموعات لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.⁶

من جهة أخرى يرى *M. Cattan* أنّ القيادة هي الطريقة التي يضمن بها كل فرد من فريق الإدارة بوضع

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 210.

³ Johns S. Oakaland, Op.Cit, p. 41-42

⁴ شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

⁵ ربيع مسعود، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل القيادة إبداعية - دراسة حالة بنك البركة-"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 60 - 61.

⁶ Barry Benator, Albert Thumann, « **Project Management and leadership Skills for Engineering and Construction Project** », Fairmont Press, Liburn, Georgia, 2003, p. 104.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

وتطبيق نظام إداري داخل المؤسسة والالتزام بها التزاماً شخصياً¹.

لهذا توجب على المؤسسة توفير الشخص المناسب في المكان المناسب الذي تتوفر فيه سمات قيادية معينة نذكر منها:²

✓ الذكاء: يحث يتوجب أن يكون لدى القائد الفعال القدرة على الحكم وإبداء الرأي، الطلاقة في الحديث، كما يتوجب أن يكون حازماً وحاسماً؛

✓ الشخصية: أن تكون شخصية القائد سليمة صادقة، وله الثقة في النفس وقادر على التكيف والإقناع؛

✓ القدرات: أن يكون تتوفر في القائد القدرة على حشد التعاون، على ترتيب الأولويات، إلى جانب ذلك أن تتوفر فيه القدرة على بناء ورفع الروح المعنوية.

ويتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أنشطة المؤسسة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المؤسسة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين، هذا الأسلوب يدعى بأسلوب البحث والتقصي.

كما يتطلب من القيادة إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ إعلام العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو أفضل عائد على الاستثمار أو رضا الزبون...إلخ، يعد منهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.³
كإجراءات عملية لتطبيق هذا المبدأ تقترح مواصفة ISO 9000 إصدار 2015:⁴

✓ تقوم المؤسسة بإعلان رسالتها، رؤيتها، استراتيجيتها عملياتها في المؤسسة على جميع المستويات؛

✓ إنشاء ودعم القيم المشتركة ونماذج السلوكية القائمة على العدل والأخلاق على جميع المستويات؛

✓ وضع ثقافة مبنية على الثقة والاعتدال على جميع المستويات، مثال: فك النزاعات، تكوين أفراد تسليم بعض المهام؛

✓ يمتلك مسيري المؤسسة صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في العاملين؛

✓ تقوم الإدارة العليا بتحفيز الرغبة لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، مثال: مكافآت أداء؛

✓ اعتراف الإدارة العليا بإنجازات العاملين ومساهماتهم؛

✓ التأكد من امتلاك الأفراد للوسائل والتكوين والسلطة (منح الاستقلالية) للتصرف بشكل مسؤول؛

¹ Cattan Michel, « L'engagement de la direction », Edition AFNOR, Paris, 2001, p. 5.

² ربيع مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁴ ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 5.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

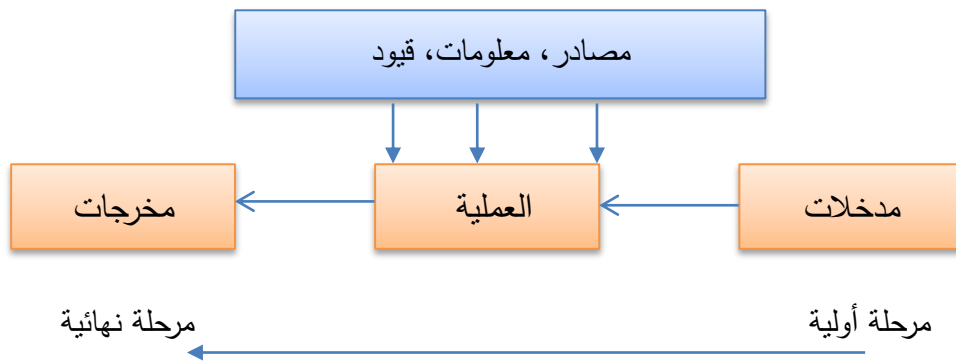
- ✓ الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام العاملين على مختلف مستوياتهم؛
- ✓ إتزام الإدارة العليا بالخطط والبرامج على كافة المستويات.

6.2 مقارنة العمليات

على اعتبار أنّ نظام إدارة الجودة هو مجموعة من العمليات المترابطة يتعين على المؤسسة من أجل تحسين أداء ونظام المؤسسة التعرف على فهم كيفية بلوغ النظام لأهدافه.

وتعرف العملية على أنّها "مجموعة من النشاطات (التفاعلة) المترابطة والمتداخلة التي تستخدم المدخلات من أجل الحصول على النتائج المرجوة"¹، حيث أنّ هذا التداخل يتم بواسطة مجموعة من المصادر بشرية، مالية، مادية في ظل مجموعة من القيود الداخلية والخارجية للوصول إلى مدخلات تلبية متطلبات العملاء، كما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم (2-1): تمثيل العملية



Source : Bernard Froman, « Du manuel qualité au manuel de management –L’outil startigique», Edition AFNOR, Paris, 2001, p.24.

إنّ مقارنة العمليات من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لما توفره من ميزة تنافسية ويقصد بها " تطبيق نظام عمليات داخل المؤسسة، أي التعرف على العمليات المكونة للمؤسسة، تحديد الارتباطات الموجودة بينها وبين إدارتها"².

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ المؤسسة باعتمادها على منهج أو مقارنة العمليات أنّ تقوم بتحديد العمليات اللازمة التي تضمن تحقيق الأهداف كما يتطلب منها القيام بتحديد السلطات والمسؤوليات بشكل دقيق وواضح، ومع توفير الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المؤسسات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما

¹ ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 16.

² NF EN ISO 9001, « Systèmes de management de la qualité-Exigences », Edition AFNOR, Paris, 2000, p. 12.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

يحقق الخطط الاستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية، وهذا يتطلب حتماً تنظيم فعاليات التحسين المستمر.¹

تعتمد مقارنة العمليات على تحديد العلاقات الموجودة بين عمليات نظام إدارة الجودة ودرجة السيطرة عليها، وتتبع متطلبات العملاء في سياسة الجودة طبعاً يكون هذا تحت مسؤولية الإدارة، ثم تترجم هذه السياسة إلى مجموعة من الأهداف وبالتخطيط الفعال يتم الإنجاز الناجح، وهذه العملية عبارة عن مدخلات للعملية يتم معالجتها من خلال أنشطة تخرج بصورة مخرجات، والتي يتوجب أن تكون متفاعلة مع بعضها البعض، فهي تقوم بواسطة مخرجاتها ومدخلاتها، كل عملية تعرف مخرجاتها، فمخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي بعدها، بنفس الطريقة فإن تحققها على جميع العمليات الأخرى المترابطة والمتسلسلة سيؤدي حتماً إلى تحقيق أهداف وسياسة الجودة وبالتالي تحقيق متطلبات العملاء.

ويُمكن للمؤسسة في تطبيقها لمقاربة العمليات أن تؤخذ بما ورد في مواصفة ISO 9000 إصدار 2015 ما يلي:²

- ✓ تبيان أهمية نظام إدارة الجودة وأهمية مقارنة العمليات اللازمة (تحويل جميع الوظائف إلى عمليات) في تحقيق الأهداف مسطرة؛
- ✓ تحديد أهداف نظام إدارة الجودة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- ✓ قيام المؤسسة بتحديد العمليات اللازمة التي تضمن تحقيق الأهداف؛
- ✓ السلطات والمسؤوليات محددة بشكل واضح؛
- ✓ قيام المؤسسة بالتأكد من قدرتها ومن قيودها من حيث الموارد قبل القيام بأداء العملية؛
- ✓ قيام المؤسسة بتحديد الارتباطات بين العمليات وتحليل أثر التغيرات التي تمس أية عملية على النظام ككل؛
- ✓ إدارة عمليات المؤسسة على أنها نظام واحد متصل ببعضه البعض بما يسمح بتحقيق أهداف الجودة بكفاءة وفعالية؛
- ✓ إدارة المخاطر التي من شأنها أن تؤثر على مخرجات العمليات وعلى النتائج الكلية لنظام إدارة الجودة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 6.

7.2 إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة

إن الوصول إلى تحقيق مستويات الأداء الجيدة عادة ما يتحقق عندما تقوم المؤسسة بإدارة علاقتها مع جميع الأطراف ذات المصلحة بالطريقة التي تمكنهم من تعظيم تأثيرهم على أدائها، وذلك من خلال تحديد الأطراف ذات المصلحة مثل الموردين، الشركاء العملاء، المستثمرين، العمال أو الشركة ككل، إضافة إلى ذلك تبادل المعلومات والخبرات والموارد والتعاون في مجال نشاطات التطوير والتحسين مع الأطراف ذات المصلحة.

وتكمن أهمية إدارة المؤسسة لعلاقتها مع شبكة مورديها وشركائها في النقاط التالية:¹

- ✓ تحسين أداء المؤسسة وأداء الأطراف الأخرى ذات المصلحة عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الفرص والقيود الخاصة لكل طرف؛
- ✓ تساهم المؤسسة في خلق قيم الأطراف ذات المصلحة من خلال تقاسمها للموارد والكفاءات، وأيضاً من خلال إدارة المخاطر المتعلقة بالجودة؛
- ✓ إدارة أفضل لسلسلة التموين بما يضمن تدفق مستقر للسلع والمنتجات.

يمكن للمؤسسة الرجوع إلى مواصفة ISO 9000 إصدار 2015 لإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة بإتباع ما يلي:²

- ✓ تحديد الأطراف ذات مصلحة مثل الموردين، الشركاء العملاء، المستثمرين، العمال أو الشركة ككل وتحديد علاقة المؤسسة بكل واحد من هؤلاء الأطراف؛
- ✓ القيام بتحديد وترتيب وإدارة علاقات المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة؛
- ✓ تبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف ذات المصلحة وضمان التعاون في مجال نشاطات التطوير والتحسين مع الموردين والشركاء وباقي الأطراف ذات المصلحة الأخرى؛
- ✓ قيام المؤسسة بقياس الأداء وعند الاقتضاء بالتغذية العكسية لأطراف ذات المصلحة من أجل تنمية وزيادة المبادرات في مجال التحسين؛
- ✓ قيام المؤسسة بتشجيع عمليات التحسين والاعتراف بها وبناتج المتحصل عليها مع الموردين والشركاء.

¹ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 9.

²Idem.

8.2 اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.¹

إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة في توفير معلومات وحقائق صحيحة بصفة مستمرة عن متغيرات البيئة التنافسية وليس بالاعتماد على الحدس والتخمين، وذلك كما يلي:²

- ✓ الاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب الكمية؛
- ✓ استخدام نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية لغرض تشخيص نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات؛
- ✓ الاعتماد على التحليل الاستراتيجي للتكيف مع متطلبات المحيط؛
- ✓ استخدام مجموعة الأنظمة كنظام دعم القرار والأنظمة الخبيرة التي توفر المعلومات الدقيقة لمتخذ القرار.

تتضمن الإجراءات الممكن اعتمادها من طرف المؤسسة لتحقيق هذا المبدأ وفقاً لمواصفة ISO 9000 إصدار 2015 ما يلي:

- ✓ العمل على قياس أداء المؤسسة بناءً على مؤشرات أساسية محددة؛
- ✓ ضمان أن البيانات والمعلومات المحصل عليها بقدر وافي من الدقة؛
- ✓ تحليل وتقييم البيانات والمعلومات عن طريق طرق مناسبة (الاعتماد على الأساليب الكمية)؛
- ✓ تتأكد المؤسسة، متى تطلب ذلك، من كفاءة أفراد في تقييم وتحليل البيانات؛
- ✓ اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال بناءً على حقائق مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 8.

3. المواصفات القياسية الآيزو (ISO) 9000 وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

إنَّ حصول المؤسسات على شهادة المواصفات العالمية الآيزو 9000 يُمكنها بأنَّ تحظى بالثقة والأمان في نظام الجودة المعتمد من قبلها، حيث تسعى مختلف المؤسسات مهما كان حجمها لتبيان أنَّ لها نظاماً للجودة ذو كفاءة وفعالية، تتعكس آثاره لاحقاً على جودة منتجاتها، وحصول المؤسسات على أيِّ من شهادات المطابقة لا يعني بالضرورة بلوغ مستوى إدارة الجودة الشاملة، لكن يمكن اعتبارها كمرحلة أولية لبلوغ مستوياتها، كون أنَّ إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً فهي عبارة عن فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة.

وهناك تداخل بين المواصفات الدولية الآيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، من حيث العلاقة القائمة بينهما ومن حيث نقاط الاختلاف والتشابه بينهما، وأيهما أسبق في التطبيق، وبناءً على ذلك سيتم التعرف على مفهوم الإيزو ومن ثم تبيان العلاقة بين الآيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

1.3 مفهوم الآيزو

قبل الشروع في مفهوم الإيزو توجب علينا أن نشرح بعض المصطلحات ذات العلاقة، والتي تساعد على فهم وتحديد هذا المفهوم.

1.1.3 مصطلحات ذات علاقة

وتتمثل هذه المصطلحات في: مواصفة، تقييس، نظام الجودة، نظام إدارة الجودة و *ISO* وهي على النحو التالي:

◀ مواصفة

المواصفة هي عبارة عن وثيقة يتم إعدادها والمصادقة عليها من طرف هيئة معترف بها معتمدة بالإجماع، وتبين هذه الوثيقة مختلف الإرشادات والقواعد وخصائص تخص ممارسات متكررة ومشتركة، نشاطات أو نتائجها، لضمان الوصول إلى مستوى أمثل من النظام في مجال معين.¹

◀ تقييس

التقييس هو نشاط خاص يرمي إلى إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الميادين العلمية، من أجل لضمان الوصول إلى مستوى أمثل من النظام، يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات ونشرها وتطبيقها.²

¹ Directive ISO/CEI, « Régler de structure et de rédaction des Normes internationales- partie2 », 5^{ème} édition, ISO, Genève, 2004, p.9.

² Abdelhamid Ouret, « Guide de qualité, du contrôle qualité et de normalisation, 2004, Editon Gal, Alger, p.8.

← نظام إدارة الجودة:

لفهم نظام إدارة الجودة يتوجب شرح معنى كل مصطلحات: نظام، إدارة، نظام الجودة، نظام الإدارة على النحو التالي:¹

✓ إدارة: يقصد بها "مجموعة من النشاطات المنسقة تهدف إلى توجيه وإدارة المنظمة".

✓ نظام: هو "مجموعة من العناصر المرتبطة أو المتفاعلة".

✓ نظام الإدارة: يعبر نظام الإدارة عن الصيغة التي بموجبها يتم إنجاز المهام والأهداف ويقصد به "مجموعة من العناصر المترابطة ومتفاعلة في المنظمة، تسمح بوضع سياسات والأهداف والعمليات لتحقيق تلك الأهداف (النتائج المرجوة)، ويتضمن نظام الإدارة عدة أنظمة كنظام إدارة الجودة، نظام الإدارة المالية، نظام الإدارة البيئية".

يشمل عناصر النظام الهيكل والأدوار والمسؤوليات والتخطيط وعمل المنظمة والسياسات والممارسات والقواعد والمعتقدات والأهداف والعمليات الخاصة بها لتحقيق الأهداف، كما قد يشمل نظام الإدارة المنظمة بأكملها، أو الوظائف أو الأقسام المحددة للمنظمة، أو وظيفة واحدة أو أكثر في مجموعة من المنظمات.

✓ إدارة الجودة: ويقصد بها "النشاطات المنسقة تهدف إلى توجيه وإدارة المنظمة في مجال الجودة".

تشمل إدارة الجودة وضع سياسات الجودة، أهداف الجودة والعمليات لتحقيق الأهداف من خلال تخطيط الجودة، ضمان الجودة، التحكم في الجودة وتحسين الجودة".

✓ نظام إدارة الجودة: من خلال ما سبق يمكن أن نحدد تعريف نظام إدارة الجودة على أنه "مجموعة من العناصر المرتبطة أو المتفاعلة من الهيكل والأدوار والمسؤوليات والتخطيط وعمل المنظمة والسياسات والممارسات والقواعد والمعتقدات والأهداف والعمليات الخاصة بها لتحقيق النتائج المرجوة للمنظمة".

2.1.3 تعريف الأيزو ISO

يعود أصل هذه التسمية إلى الكلمة الإغريقية *ISOS* التي تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاث الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس *ISO* *، والمنظمة الدولية للتقييس (*ISO*) هي اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم تأسست سنة 1946 وبأشرت عملها في بداية عام 1947، مقرها جنيف بسويسرا ويبلغ عدد أعضائها أكثر من 162 عضواً كل عضو يمثل دولة واحدة²، هدفها تشجيع وتطوير وتوحيد

¹ ISO 9000: 2015, Op.Cit, p.14 - 17.

* ISO : International Organization for Standardization.

² <https://www.iso.org/fr/about-us.html>, consulté le 14/04/2018.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

المواصفات العالمية وتنظيم العلاقات والنشاطات بين الأجهزة ذات العلاقة ، بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي، كما تهدف المنظمة الدولية للتقييس إلى تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العملية والتكنولوجية والاقتصادية.

تمارس المنظمة الدولية للتقييس أعمالها من خلال تشكيل لجان فنية لها الحق بإنشاء لجان فرعية ومجموعات عمل من أعضائها الممثلين بهيئات التقييس في الدول المختلفة هدفها إعداد مسودات المواصفات العالمية ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان الفنية، وتهتم المنظمة بمجالات كافة الإنتاجية والخدمية باستثناء المواصفات التقنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسة الالكترونية التي تختص بها اللجنة الدولية للإلكترونيات *CEI، والتي تأسست سنة 1906.¹

3.1.3 تعريف مواصفة الأيزو 9000

تعرف مواصفة الأيزو 9000 على أنها "سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات، تحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء".²

أيضاً تعرف مواصفة الأيزو 9000 على أنها "مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المؤسسات".³

فالمواصفة توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة بالتركيز على ما هو مطلوب وليس على الكيفية التي يتم بها تلبية تلك المتطلبات.

كما تعرف مواصفة الأيزو 9000 على أنها "مواصفة دولية تحدد المتطلبات اللازمة والضرورية لإرساء وتطبيق نظام إدارة جودة فعال في أي مؤسسة"⁴، حيث صممت هذه مواصفات الأيزو لتلائم مختلف المؤسسات سواءً كانت إنتاجية أو خدمية صغيرة أو كبيرة لهدف مساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة بفعالية، ونجد

* CEI : Commission Electrotechnique Internationale.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، " أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 30.

² سمير محمد عبد العزيز، " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000، 110011"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 147.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، " أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000"، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁴ لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

في هذا الشأن سلسلة المواصفات الدولية (ISO) المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة ما يلي: ¹

✓ **ISO 9000** : أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بالمبادئ الأساسية والمفردات؛

✓ **ISO 9001** : أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بالشروط أو المتطلبات الواجب توفرها؛

✓ **ISO 9004** : أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بإرشادات لتحسين الأداء.

وبالتالي نقول أنّ مواصفة الآيزو 9000 هي سلسلة من مواصفات متكاملة التي تصدر عن المنظمة العالمية للتقييس، تحدد مجموعة من المتطلبات والإرشادات الضرورية كأساس لنظام إدارة الجودة موجهة لجميع أنواع المؤسسات، تهدف إلى تقديم منتجات تطابق متطلبات محددة، من أجل تحقيق مستوى الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة.

2.3 مبادئ نظام إدارة الجودة ودوافع تبنيه

يتمّ التطرق إلى مبادئ نظام إدارة الجودة التي نص عليها آخر تعديل لمواصفة الآيزو 9000: 2015 ثمّ التطرق إلى أهم دوافع تبني المؤسسات للآيزو 9000.

1.2.3 مبادئ نظام إدارة الجودة

ترتكز نظم إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ الأساسية، التي قام بوضعها خبراء من كل الدول المشاركة في اللجنة الفنية ISO|TC 176 المسؤولة عن مواصفات نظم الجودة ISO 9000، وتبني الإدارة العليا للمنظمات لهذه المبادئ مجتمعة سيؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وركز نظام إدارة الجودة الآيزو 9000: 2015 على سبع مبادئ يمكن تلخيصها في العناصر التالية:²

✓ **التركيز على العميل**: الهدف الرئيسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء والسعي لتحقيق توقعاتهم؛

✓ **القيادة**: يجب أن توفر القيادة على جميع المستويات الغرض والتوجيه، ومحاولة خلق وتهيئة الظروف التي من شأنها تحقيق أهداف إدارة الجودة، كما يجب أن تظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها بكل الاحترام تجاه نظام إدارة الجودة؛

✓ **مشاركة الأفراد**: تؤدي مشاركة الأفراد على جميع المستويات إلى تحسين قدرة المؤسسة على خلق وتقديم القيمة من خلال احترام واشتراك جميع الأفراد والاعتراف بمساهماتهم لتحقيق أهداف إدارة الجودة؛

¹Jean Brilman, Jacques Hérard, Op.Cit, p. 316

² ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 3-8.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

✓ **منهج العمليات:** حتى تحقق المؤسسة أهداف إدارة الجودة بفعالية وكفاءة، لا بد أن تتبع منهج العمليات، من خلال فهم الأنشطة وإدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك؛

✓ **التحسين*:** إن التحسين ضروري جداً للمؤسسة للمحافظة على مستويات الأداء الحالية، للتفاعل مع الظروف المتغيرة داخلياً وخارجياً ولخلق فرص جديدة؛

✓ **اتخاذ القرار المبني على الحقائق:** إن القرارات الفاعلة هي تلك القرارات المستندة على تحليل البيانات والمعلومات، وليس على التخمين؛

✓ **إدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة:** حيث تقوم المؤسسة بإدارة علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة مثل مع الموردين، الشركاء، البنوك... إلخ، لتحسين أدائها.

2.2.3 دوافع تبني نظام إدارة الجودة الآيزو 9000

يمكن إبراز أهم الدوافع التي تدفع بالمؤسسات إلى تبني نظام إدارة الجودة في العناصر التالية:¹

✓ **طلب الزبون:** يعد طلب الزبون الدافع الرئيسي للعديد من المؤسسات لتطبيق مواصفات الآيزو 9000 خاصة بعدما أصبح شرطاً مسبقاً لدى العملاء للقيام بعمليات الشراء؛

✓ **الميزة التنافسية:** تطبق المؤسسات الآيزو 9000 رغبة منها في تحسين أوضاعها لتحقيق التميز في السوق وبالتالي يؤدي إلى إكسابها الميزة التنافسية مقابل منافسيها من المؤسسات غير الحاصلة على شهادة المطابقة؛

✓ **التحسين الداخلي:** على الرغم أن الكثير من المؤسسات تطبق الآيزو 9000 نتيجة لضغط السوق الخارجي، فإن المؤسسات الأخرى تطبقه للاستفادة من منافع داخلية كالتحسينات في الجودة ورفع من أداء المؤسسة.

يعتبر طلب الزبون والميزة التنافسية من العوامل أو الدوافع الخارجية، أما رغبة التحسين الداخلي فهي قوة داخلية ممثلة بإدارة المؤسسة، وهناك دوافع أخرى ثانوية لتبني تطبيق مواصفات الآيزو 9000 كمتطلبات قانونية، حيث أن حصول المؤسسات التي تخضع منتجاتها إلى تعليمات المجموعة الأوروبية مثلاً على شهادة المطابقة هو مطلب قانوني للدخول إلى الأسواق الأوروبية المشتركة.

* استخدمت المواصفة إصدار الجديد الإيزو 2015 مصطلح التحسين عوضاً عن التحسين المستمر لأن التحسين أشمل من التحسين المستمر.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، " أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000"، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-60.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

إضافة إلى الدوافع السابقة نجد:

- ✓ المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية؛
- ✓ الاهتمام العالمي الكبير بالجودة؛
- ✓ سهولة تبني وتطبيق مواصفات الإيزو وشيوعها على المستوى العالمي؛
- ✓ انعكاسات تطبيق الإيزو على الأداء.

3.2.3 أهمية وفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الآيزو 9000

إنّ اعتماد المؤسسة لنظام إدارة الجودة هو قرار استراتيجي، بحيث يساعد في تحسين أدائها، كما يوفر أسس متينة لضمان استدامتها، وتكمن الفوائد المحتملة لتطبيق نظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفة العالمية ما يلي:¹

- ✓ القدرة المنظمة باستمرار على توفير المنتجات والخدمات التي تلبّي متطلبات واحترام المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها؛
- ✓ فرص أكبر لتحسين رضا العملاء؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والفرص المرتبطة بسياق وأهداف المنظمة؛
- ✓ امتلاك المؤسسة لما يثبت احترامها للمتطلبات المحددة لنظام إدارة الجودة.

3.3 مراحل تطور الآيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

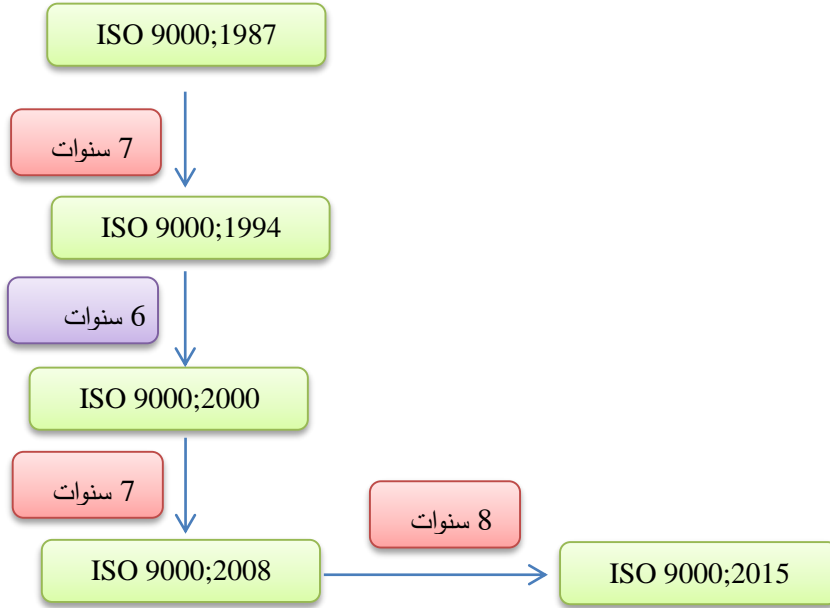
لقد تمّ إصدار معايير ومواصفات الآيزو (ISO) على شكل أنظمة للجودة الشاملة نذكر منها: نظام إدارة الجودة ISO 9000، نظام إدارة البيئة ISO 14000، نظام إدارة الصحة والسلامة ISO 18000، وغيرها واعتماد تلك مواصفات ليس بأمر إجباري لكنه يساعد المؤسسات على تحقيق فوائد عديدة ومتميزة، وسيتم التطرق إلى مراحل تطور هذه المواصفات وتبيان علاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

1.3.3 مراحل تطور الآيزو 9000

لقد جرى العرف بأنّ المنظمة الدولية للتقييس تُعيد النظر في المواصفات القياسية بشكل دوري كل سبعة سنوات، وقامت هذه الأخيرة بأربعة تعديلات لهذه المواصفات فكان أول تعديل سنة 1994 والثاني سنة 2000، ثم تعديل لسنة 2008، وآخر تعديل تم سنة 2015 كما هو موضح في الشكل الموالي الذي يُبيّن أهم

¹ ISO 9001: 2015, « Systèmes de management de la qualité –Exigences», ISO Genève, 2015, p.vi

شكل رقم (2-2): مراحل تطور الأيزو 9000



المصدر: من إعداد الباحث.

تمّ نشر أول معيار للجودة من قبل اللجنة ISO/TC 176 سنة 1987 سلسلة ISO 9000 إصدار 1987، حيث ركز هذا الإصدار على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة متطلبات العميل أي اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وفي عام 1994 تمّ إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير ISO 9000 التي كانت تنظم المعايير (ISO 9000، ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003، ISO 9004)، فيما يخص ISO 9004 كانت تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة الأيزو ISO، ركز هذا الإصدار على توكيد الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأنّ المنتج يلبي متطلبات العملاء من خلال التركيز على منع وقوع الأخطاء والوقاية من حدوثها. وفي سنة 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO 9000:2000، حيث تمّ إعادة تصميم المواصفة بشكل كامل، فإذا كانت المواصفة السابقة مبنية بشكل أساسي على مفهوم الإجراء، فإنّ إصدار لسنة 2000 هدف إلى وصف العمليات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، خاصة تلك المتعلقة بتحقيق رضا العميل.

إلى جانب ذلك تمّ تبسيط عدد الوثائق والمفردات المستخدمة، وهذا ما ميّز إصدار المواصفة إذ أنّه تمّ إلغاء المعايير (ISO 9002، ISO 9003)، والإبقاء على ISO 9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، وتتمح الشهادة للمؤسسات وفقاً لهذا المعيار الوحيد، ودمج المعيار ISO 8402 مع المعيار ISO 9000:2000 الذي ينصب حول المبادئ والمصطلحات، وصممت هذه المواصفة لتتناسب المؤسسات الإنتاجية

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

وحتى الخدماتية، وأصبحت مجموعة المعايير *ISO 2000:9000* تضم المعايير التالية:¹

✓ *ISO 2000:9000*: المبادئ الأساسية والمفردات في نظم إدارة الجودة؛

✓ *ISO 2000:9001*: متطلبات نظم إدارة الجودة؛

✓ *ISO 2000:9004*: إرشادات لتحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

أما التعديل لسلسلة *ISO 9000* سنة 2008 فقد ضم تعديلات خاصة بالموصفة *ISO 2000:9001* واستبدلت بالموصفة *ISO 2008:9000* حيث أقيمت على نفس المواصفات الصادرة سنة 2000، وأضافت متطلبات خاصة بنظام إدارة الجودة أكثر عمقا وتفصيلا لتزيل أي غموض فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الجودة وتوضيح بنود المواصفات السابقة، وقد ركزت بشكل كبير على تلبية رغبات العميل تحقيق متطلباته، وهي تتألف من:²

✓ *ISO 2008:9000*: أنظمة إدارة الجودة وتضم المبادئ الأساسية والمصطلحات المتعلقة بها؛

✓ *ISO 2008:9001*: أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بالمتطلبات؛

✓ *ISO 2008:9004*: أنظمة إدارة الجودة المتعلقة بإرشادات تطوير الأداء في المؤسسة؛

✓ *ISO 10000*: إدارة الجودة - رضا العملاء - إرشادات وهي مجموعة من المواصفات التي تختص بالنواحي الفنية المتعلقة بالجودة وإرشادات حول تدقيق الجودة وهي سلسلة مساعدة لسلسلة المواصفات العالمية.

ونظراً للكثير من التغييرات في عالم تقنية المعلومات والتواصل مثل التكنولوجيا الحديثة وإدارة المعلومات والتنافسية وإدارة المخاطر... إلخ، تماشياً مع هذه المتغيرات كان لابد من تعديل المعايير الدولية بما في ذلك معيار إدارة الجودة أيزو 9000، حيث تم إجراء بعض التعديلات في الإصدار الجديد للمواصفة الدولية الأيزو 9000:2008، في شهر سبتمبر من عام 2015 أين تم إصدار النسخة الجديدة من معيار الأيزو 9000:2015

¹ Daniel Duret, Maurice Pillet, Op.Cit, p 65.

² <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:guide:76:ed-1:v1:fr>, consulté le : 08/11/2016.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

لأجل ضمان استمرار أنشطة المؤسسات بنجاح وتحسين الأداء يجب التأكيد من أن تقوم المؤسسات بتحقيق متطلبات العملاء بشكل دائم، وهذا ما يقدمه المعيار الدولي لإدارة الجودة أيزو 9000:2015، وهي تتألف من:¹

✓ *ISO 9000:2015*: أنظمة إدارة الجودة- مبادئ أساسية والمصطلحات- وهو إصدار يعرف المفردات ويصف المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة ، كما يوفر المصطلحات الأساسية المتعلقة بها؛

✓ *ISO 9001:2015*: أنظمة إدارة الجودة - متطلبات - وهي أيضاً تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة حيث يوفر نظام معالجة للتوثيق ومراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، والمسؤوليات والإجراءات المطلوبة لتحقيق نظام إدارة الجودة؛

✓ *ISO 9004:2018*: أنظمة إدارة الجودة - إدارة الأداء المستديم.

إنّ سلسلة مواصفات *ISO 9000*، تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنّها تكمل بعضها البعض منها ما يوضح الأسس والمتطلبات والبعض يوضح المبادئ ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة *ISO 9000*، لكن تسعى لنفس الهدف هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق إرضاء العملاء.

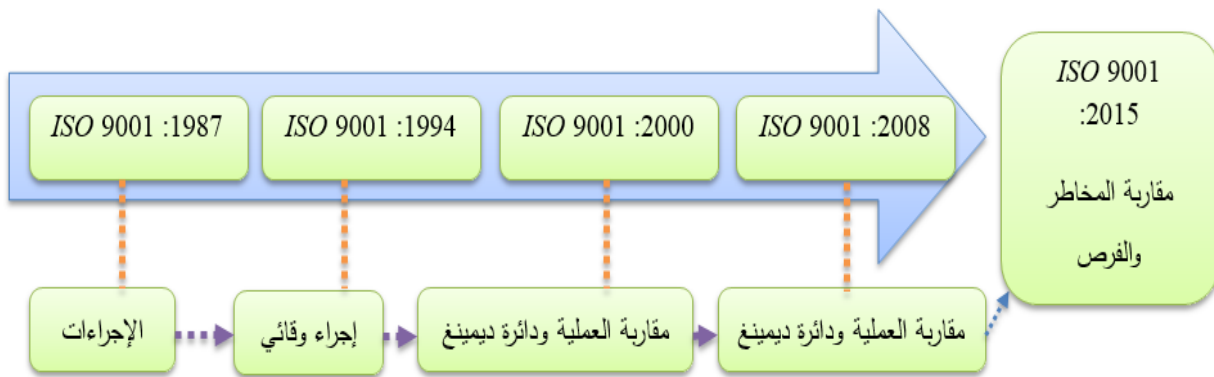
2.3.3 مواصفة الأيزو 9001:2015

لقد أجريت كذلك تعديلات على مواصفات الأيزو إلى آخر مواصفة أيزو 9001:2015 وفيما يلي شكل يبين تطور المواصفة الدولية الأيزو 9001:2015:

¹ ISO 9001: 2015, Op.Cit, p. x.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

شكل رقم (2-3): أهم التعديلات التي أجريت على مواصفات الأيزو إلى آخر مواصفة آيزو 9001: 2015



المصدر: من إعداد الباحث.

يلاحظ من الشكل أعلاه أنّ أولى المواصفة الأيزو ركزت على الإجراءات، بعد سنة 1994 قامت المنظمة العالمية للتقييس بتعديل ثان تمثل في اتخاذ إجراء وقائي يمنع حدوث المشكلة، بعد ذلك في سنة 2000 ولمراعاة احتياجات المؤسسات المتغيرة تم إحداث تغيير جذري على المواصفة السابقة، أين تمّ التركيز في مواصفة الأيزو 9001: 2000 على التوجه نحو العملاء من تحقيق متطلبات ورضاهم، وإتباع مقارنة العملية ودائرة *Deming*، كما لوحظ كذلك أنّها ركزت على تعزيز العنصر البشري، والتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة.¹

فيما يخص المواصفة آيزو 9001: 2008، لا يوجد اختلاف كبير بينها وبين مواصفة آيزو 9001: 2000، فالمنظمة العالمية للتقييس لم تأتي بجديد، قامت فقط بتعديلات بسيطة، في حين نجد آخر مواصفة آيزو 9001: 2015 وهي مواصفة تنطبق على جميع أنواع المؤسسات كبيرة كانت أم متوسطة، والذي ركزت فيها إضافة إلى مقارنة العمليات ودائرة *PDCA* نجد أنّها أعطت اهتماماً كبيراً لمقاربة إدارة المخاطر²، فأيّ عملية تقوم بها المؤسسة عليها أنّ تحدد وتقيم كل المخاطر المتعلقة بها ودراسة كل الفرص المحاطة بالمؤسسة، حيث سابقاً تمّ إصدار مواصفة 2009 وهي مواصفة 31000 تنص على تحديد كيفية إدارة المخاطر.

وفيما يلي شرح لمنهجية أو مقارنة العمليات، دائرة *Deming* ومقاربة إدارة المخاطر:

¹Jean Brilman, Jacques Hérard, Op.Cit, p. 318.

² ISO 9001: 2015, Op.Cit, p.vi.

1.2.3.3 مقارنة العمليات

تقوم هذه المواصفة القياسية الدولية على تبني مقارنة العمليات عند وضع وتنفيذ وتحسين فعالية نظام إدارة الجودة، لهدف تعزيز رضا العملاء من خلال تلبية متطلباتهم.

إنّ تصور المنظمة على أنّها نظام يتكون من مجموعة العمليات التي سيتوجب على المنظمة إدارتها وإدارة العلاقات والتفاعلات الموجودة بينها، سيساهم في فعاليتها وكفاءتها لتحقيق النتائج المرجوة، ممّا يؤدي إلى تحسين الأداء.

تقوم مقارنة العمليات على التحديد النظامي للعمليات وإدارتها إضافة إلى إدارة التفاعلات بينها من أجل تحقيق النتائج المتوقعة وفقاً لسياسة الجودة والتوجيه الاستراتيجي للمنظمة.

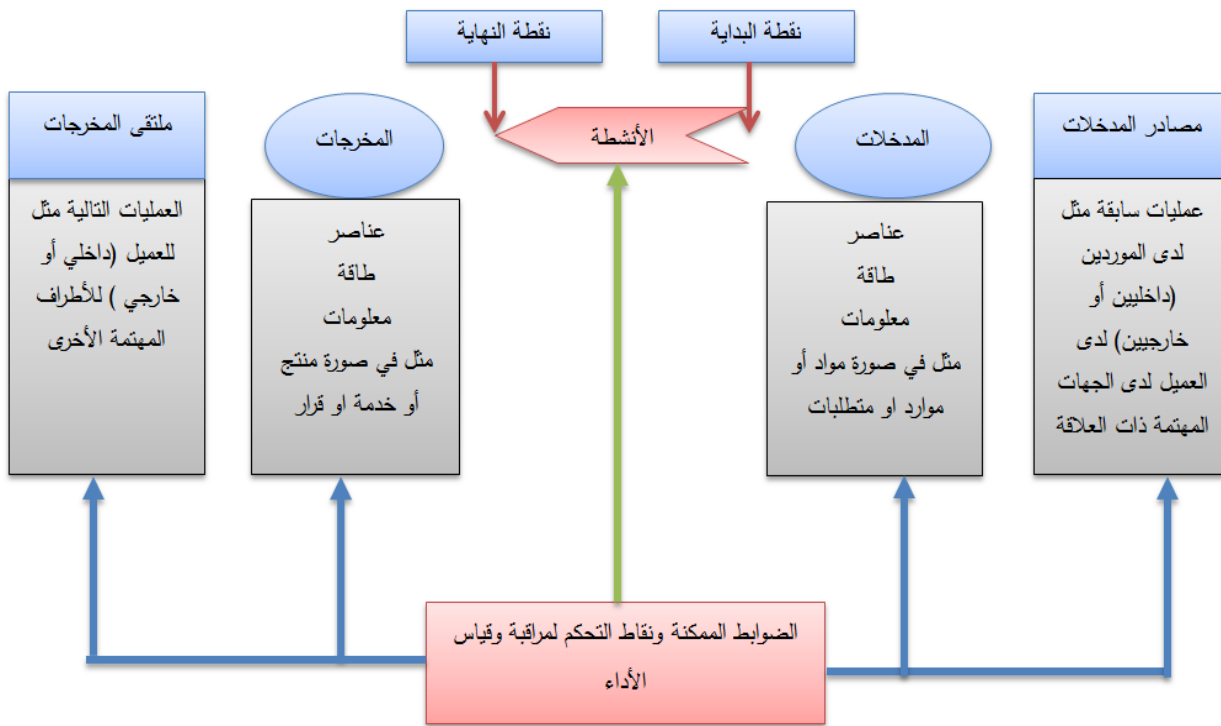
يمكن إدارة العمليات وإدارة النظام ككل من خلال تطبيق دائرة *PDCA*، مع تبني مقارنة تعتمد على إدارة المخاطر والفرص-يتم التطرق إليها لاحقاً-تهدف إلى الوقاية من النتائج غير المرغوب فيها أو للحدّ منها.

إنّ تطبيق مقارنة العمليات في إطار نظام إدارة الجودة يضمن بما يلي:¹

- ✓ الفهم والتلبية المستمرة للمتطلبات؛
 - ✓ النظر إلى العمليات من منظور القيمة المضافة؛
 - ✓ تحقيق أداء حقيقي للعمليات؛
 - ✓ تحسين العمليات على أساس تقييم البيانات والمعلومات.
- وفيما يلي شكل يبين نموذج مقارنة العمليات:

¹ ISO 9001: 2015, Op.Cit, p.vii.

شكل رقم (2-4): نموذج مقارنة العمليات وفقاً لإصدار ISO 9001: 2015



Source : ISO 9001: 2015, « Systèmes de management de la qualité –Exigences», ISO Genève, 2015, p.viii.

يبين الشكل أعلاه تمثيلاً تخطيطياً لأي عملية حيث يظهر الترابط بين عناصره، وتعتبر نقاط المراقبة والقياس ضرورية من أجل التحكم وهي خاصة بكل عملية وتختلف وفقاً للمخاطر ذات الصلة.

إنّ العملية وفق إصدار آيزو 2008 قائمة على مقارنة العمليات تتضمن مدخلات يتم معالجتها بواسطة أنشطة للحصول على مخرجات، أما النموذج الجديد 2015 لمنهج العملية حسب الشكل أعلاه مدخلات-أنشطة-مخرجات فيلاحظ أنّه لم يتغير تغيراً جذرياً لكن أهم ما جاء فيه هو تبيان خمسة محاور أساسية فأول محور في النموذج هو مصادر تلك المدخلات مثلاً هل هي مطابقة للمواصفات وسلامتها أو أنّ تكون عمليات أمامية لدى الموردين... إلخ، ثم مدخلات العملية ثم تأتي الأنشطة بتحديد خطوات واضحة بحيث كل نشاط له نقطة بداية ونقطة نهاية، ثم بعد ذلك مخرجات العملية التي هي بدورها مخرجات عملية أخرى، حيث يلاحظ أنّ هذا المحور الأخير يركز على مستقبل تلك المدخلات الجديدة (مخرجات عملية سابقة)، تلك المحاور مجتمعة هي نقاط التحكم ونقاط الفحص الممكنة لقياس وتقييم أداء منظومة العملية وفق مواصفة الآيزو إصدار 2015.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

وعليه يمكن القول أنّ المنظمة تركز في مقارنة العمليات على:

✓ تحديد ووضع الأنشطة المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها؛

✓ تحويل المدخلات إلى مخرجات؛

✓ تنفيذ إجراءات التحكم والضبط لتحقيق الأهداف وإتمام عمليات التحسين المستمر.

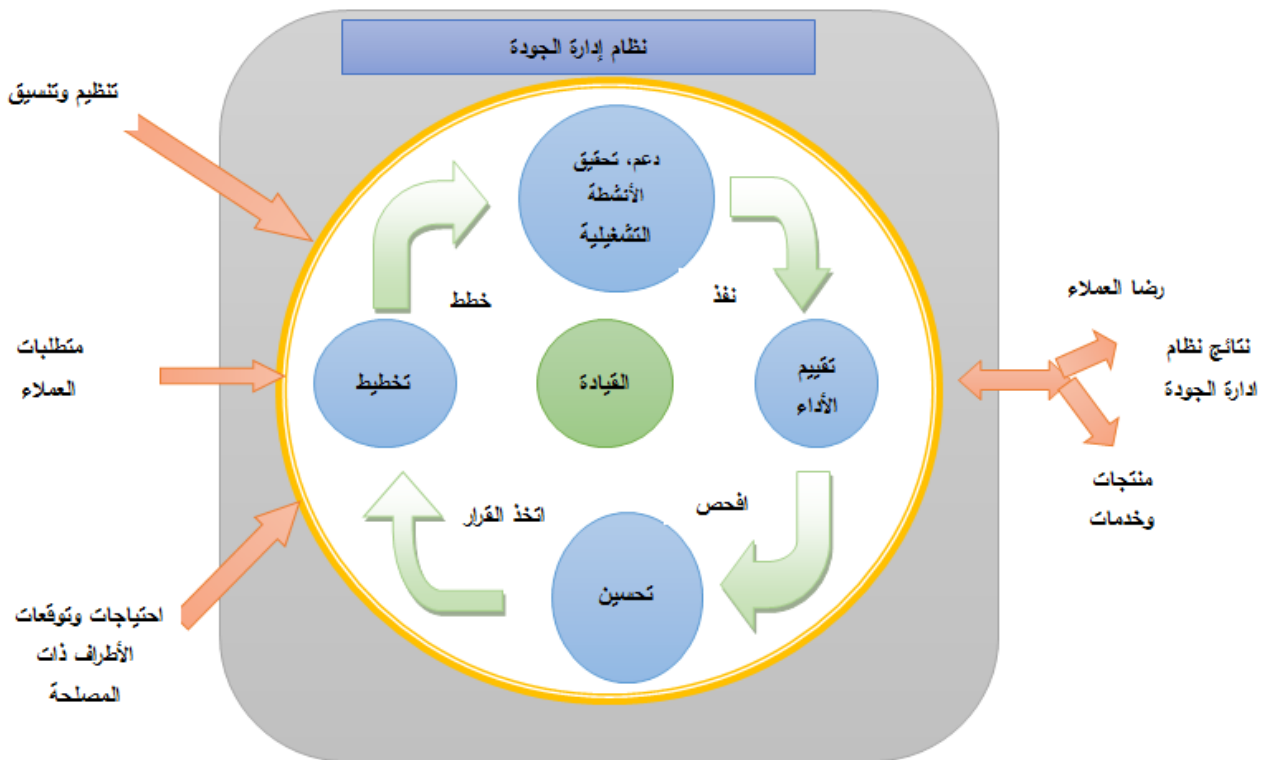
2.2.3.3 دائرة Deming

إنّ دائرة Deming أو دائرة PDCA بمعنى (خطط-نفذ-افحص-اتخذ القرار)، يمكن أنّ تطبق على

جميع العمليات وكذلك على نظام إدارة الجودة ككل.¹

الشكل الموالي يمثل هيكل هذه المواصفة القياسية الدولية في دائرة PDCA:

شكل رقم (2-5): دائرة PDCA وفقاً لإصدار ISO 9001: 2015



Source : ISO 9001: 2015, « Systèmes de management de la qualité –Exigences», ISO Genève, 2015, p.ix.

ملاحظة: تشير الأرقام الموجودة بين قوسين إلى الشروط الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية.

¹ ISO 9001: 2015, Op.Cit, p.ix.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

يمكن وصف دائرة *PDCA* باختصار على النحو التالي:¹

- ✓ **خطط:** وضع أهداف النظام والعمليات والموارد لتحقيق النتائج وفقاً لمتطلبات العميل، وسياسات المؤسسة، إضافة لتحديد ومعالجة المخاطر والفرص؛
- ✓ **نفذ:** تنفيذ ما تم التخطيط له؛
- ✓ **افحص:** مراقبة وقياس العمليات والمنتجات والخدمات إن أمكن ومدى تطابقها مع السياسات والأهداف والمتطلبات، وتقديم تقرير عن النتائج المتوصل إليها؛
- ✓ **اتخذ القرار:** اتخاذ إجراءات لتحسين أداء العمليات، حسب الضرورة.

3.2.3.3 مقارنة إدارة المخاطر (التفكير المبني على المخاطر)

إنّ مقارنة إدارة المخاطر أو التفكير المبني على المخاطر لم تكن واضحة بشكل كاف في الإصدارات السابقة، فقد كانت تظهر في شكل:²

- ✓ إجراءات وقائية لمنع حالات عدم المطابقة؛
- ✓ إجراءات لتحليل حالات عدم المطابقة؛
- ✓ اتخاذ الإجراءات المناسبة للآثار المترتبة عنها والتي تهدف إلى عدم حدوثها مرة أخرى.

ومن أجل التوافق مع متطلبات مواصفة آيزو 9001:2015 يجب على المنظمة أن تقوم بتخطيط وتنفيذ إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص.

إنّ أخذ كل من المخاطر والفرص بعين الاعتبار يؤسس قاعدة لتحسين كفاءة نظام إدارة الجودة وتحقيق نتائج أفضل ومنع الآثار السلبية، أي أنه يتم مراعاة الخطر من بداية إنشاء النظام وخلال جميع مراحل عملياته، ومن خلاله يصبح الأجراء الوقائي من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للنظام.

إنّ أساس تطبيق التفكير المبني على المخاطر يتم ذلك من خلال الموازنة بين المخاطر والفرص تحليل وتصنيف المخاطر وفقاً لأولويتها، مع تخطيط الإجراءات التي يجب اتخاذها للتعامل مع المخاطر.

إنّ الفرص يمكن أن تنشأ نتيجة لحالة مواتية للحصول على نتيجة متوقعة، على سبيل المثال مجموعة من الظروف تمكن المؤسسة من جذب العملاء أو تطوير منتجات وخدمات جديدة، أو الحد من الخردة وخفض

¹ ISO 9001: 2015, Op.Cit, p.ix.

² Idem.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

التكاليف أو تحسين الإنتاجية.

يمكن أن تشمل الإجراءات التي يجب تنفيذها لتحديد الفرص النظر أيضاً في المخاطر المرتبطة بها. ويعرف الخطر بأنه التأثير اللايقين ويمكن أن يكون له آثار إيجابية أو سلبية، والأثر الإيجابي ينشأ من خطر يمكن أن يؤدي إلى فرصة ولكن ليست كل الآثار الإيجابية للمخاطر تنتج فرصاً¹.

4.2.3.3 الاختلافات الرئيسية بين الإصدار ISO 9001:2008 والإصدار ISO 9001:2015

إن أهم الاختلافات الرئيسية بين الإصدارين تتمثل في النقاط التالية التي يتم التطرق إليها بإيجاز:

أهم ما ظهر في الإصدار الجديد آيزو 9001:2015 المصطلحات والمفاهيم يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (2-2): الاختلافات الرئيسية بين الإصدار ISO 9001:2008 والإصدار ISO 9001:2015:

| آيزو 9001:2015 | آيزو 9001:2008 |
|--|--|
| السلع والخدمات المنتج والخدمات | السلع المنتج |
| قابلية التطبيق | الاستثناءات |
| يتم تعيين مسؤوليات وسلطات مماثلة، ولكن لا توجد متطلبات للمثل إدارة واحد. | ممثل الإدارة |
| المعلومات الموثقة | الوثائق، دليل الجودة، الإجراءات الموثقة، التسجيلات |
| البيئة لتنفيذ العمليات | بيئة العمل |
| الموارد اللازمة للرصد والقياس | المعدات اللازمة للرصد والقياس |
| المنتجات والخدمات المقدمة من قبل مقدمي الخدمات الخارجية | المنتجات التي تم شراؤها |
| مورد خارجي | مورد |

Source : ISO 9001: 2015, « Systèmes de management de la qualité –Exigences», ISO Genève, 2015, p.22.

حيث يُلاحظ من خلال الجدول الاختلافات الرئيسية في المصطلحات بين الإصدارين فنجد من بين المصطلحات: السلع، حيث في الإصدار الجديد أضيف لهذا المصطلح الخدمة، أيضاً مصطلح معلومات موثقة بديلاً عن الوثائق والسجلات، كما نجد مصطلح مزود خارجي بدلاً من مورد، كما اختفت بعض

¹ ISO 9001: 2015, Op.Cit, p. x

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

المصطلحات من المواصفة الجديدة *ISO 9001:2015*، كمصطلح قابلية التطبيق بدلاً من الاستثناء، وممثل الإدارة *Management Representative*، حيث كان هذا بنداً أساسياً في المواصفة السابقة، حيث لم يعد من المتطلبات تعيين شخص يسمى ممثل الإدارة فمسؤولية الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة وليس ممثل الإدارة أو مسؤولية قسم الجودة، إلى جانب ذلك نجد دليل الجودة *quality manual* حيث كان هذا أيضاً مطلباً أساسياً وبنداً إلزامياً في المواصفة السابقة، وأصبح غير إلزامي في المواصفة الجديدة.

وقد تم عمل تقسيم جديد موحد لجميع مواصفات نظم الإدارة كالاتي:

✓ هيكلية موحدة للبنود؛

✓ توحيد التعريفات المستخدمة.

إضافة إلى تلك التغييرات نجد أيضاً تغييرات على مستوى بنود المواصفة، حيث شملت بنود المواصفة أيزو *9001:2008* ثامني بنود هي على الترتيب: مجال التطبيق، المرجع القياسي، المصطلحات والتعريفات ونظام إدارة الجودة، مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس والتحليل والتحسين، في حين تم تقسيم بنود المواصفة الجديدة أيزو *9001:2015* إلى عشر بنود هي على الترتيب: مجال التطبيق والمرجعية، التعريفات، سياق عمل المؤسسة، القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، تقييم الأداء التطوير.¹

3.3.3 العلاقة بين مواصفات الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

إنّ منظمة التقييس الدولية ليست نظاماً لإدارة الجودة الشاملة وإنما الأيزو 9000 عبارة عن نظام لضمان وتوكيد الجودة، ويُعتبر بمثابة الأساس للبدء في تطبيق نظام وإدارة الجودة الشاملة والتي تقوم أساساً على تحقيق الأبعاد الهادفة للتطور والتحسين المستمرين في الأداء²، حيث أنّ المنظمة الدولية بنت مواصفات الإيزو 9000 على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدفع المؤسسات من البداية نحو إدارة الجودة الشاملة.³

وعليه فهناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9000، فنجد في هذا الشأن أنّ أغلب الباحثين في إدارة الجودة والأيزو 9000 ينظرون إلى العلاقة بين الجانبين بالتكامل والانسجام على اعتبار أنّ إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، في حين أنّ الأيزو 9000 يمثل نظاماً أيضاً لإدارة الجودة يقوم على مواصفات موثقة، وبذلك فهما غير متعارضين بل متكاملين ومن نسيج واحد، كما أنّ الأيزو 9000 يعتمد بشكل أساسي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبذلك فإنّ المنظمة إنتاجية كانت أو خدمة

¹ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001>, consulté le : 25/02/2017

² خضير كاظم حمود، " المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000:2000"، دار الصفاء للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 90.

³ لعلّى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

إذا ما حصلت على شهادة الأيزو، فذلك يعلن أنّ لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة مكتملة للأيزو 9000 ولكنها ليست بديلة عنه وهذا ما تمّ التركيز عليه بشكل واسع في الإصدار الأيزو 2000:19000¹، وإصدار الأيزو 2008:9000 ولاسيما آخر إصدار الأيزو 2015:9000، هذا من جهة و من جهة أخرى نجد أنّ أغلب المؤسسات التي تحصل على شهادة الأيزو 9000، ترى أنّه لا يوجد تحسن عالي في جودة منتجاتها أو في جودة الخدمات المقدمة، مما يؤدي بها إلى البحث عن طرق كفيلة تجعلها قادرة على تحقيق التحسين المستمر وتعزز بذلك مكانتها في الأسواق، وعليه تقوم بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسوب إداري يضمن تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية.²

وعليه، يمكن القول أنّ إدارة الجودة الشاملة هي أعم وأشمل من المواصفة الدولية الأيزو 9000 ويمكن اعتبار المواصفة الدولية مرحلة أولية لبلوغ مستوى إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً وحجر الأساس لبنائها، وعلى الرغم من وجود تشابه كبير بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو والعلاقة التكاملية بينهما، إلّا أنّ هناك بعض الاختلافات التي ليست بالجوهرية إذ تتعلق أساساً بالأهداف والتي تتمحور عادة بسبب الإدارة والتحسين في إنجاز العمليات نوجزها في النقاط التالية:³

✓ صعوبة التأكد من مدى تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة، وهذا على خلاف مواصفات الإيزو في هذا الشأن يرى بعض الباحثين أنّ الأيزو 9000 هي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأيّ لغة ومن أي منظور مما يسهل تقييم مدى التوافق معها على المستوى العالمي على خلاف إدارة الجودة الشاملة؛

✓ إنّ إدارة الجودة الشاملة هي عملية تحسين مستمرة ولا منتهية، وهذا على خلاف مواصفات الأيزو التي ينتهي إثباتها والتدليل على وجودها وتطبيقها وذلك بمنح شهادة الإيزو، كون أنّ المواصفة لا تتعلق بالأهداف وتغيرها وإنّما تتعلق بتطبيق متطلبات المواصفة في حد ذاتها؛

✓ عدم تركيز مواصفات الأيزو 9000 بشكل كاف على العميل بينما يتركز الجهد الأساسي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا العميل من خلال توفير كافة المتطلبات القادرة على إشباع حاجاته ورغباته المتنامية باستمرار.⁴

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 354.

² Ryu Fukui et al., Op.cit, p 53.

³ لعلّ بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124

⁴ خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000:2000"، مرجع سبق ذكره، ص 91.

الفصل الثاني.....الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

كما نجد بعض الاختلافات الأخرى تتمثل في¹:

✓ تسعى المنظمات الصغيرة للحصول على شهادة الأيزو بغرض فتح أسواق جديدة لها، سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما المنظمات الكبيرة والدولية تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدرتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع العملاء؛

✓ تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة إضافة لجميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الأيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط؛

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

في الأخير يمكن القول أنه ليس هناك نقاط تعارض كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9000 خاصة والتوجهات الجديدة التي تضمنتها في صيغتها الأخيرة إصدار الأيزو 9000:2015، بل بالعكس هناك نقاط التقاء كثيرة، ويمكن اعتبار الحصول على شهادة الأيزو 9000 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فيمكن للمؤسسة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة دون الحاجة للحصول على شهادة المطابقة، أيضاً قد نجد المؤسسة تهدف للحصول على شهادة المطابقة كخطوة أولية ثم تتسرع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ إياد فاضل محمد التميمي، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أفريل 2006، ص 202.

خلاصة

يُعتبر التطرق للإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة من الأمور الضرورية، نظراً لأهميتها الكبيرة في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن الفهم الحقيقي لهذه الفلسفة وتطبيقها يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. لهذا جاء هذا الفصل كمحاولة لتقديم أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، حيث تبين أن هناك اختلافاً جلياً في تحديد تعريف إدارة الجودة الشاملة إلا أنها عبارة عن أسلوب منهجي جديد موجه يعتمد على التنسيق الفعال وتضافر جهود كل أفراد المؤسسة لأجل التحسين المستمر لعمليات المؤسسة وصولاً إلى الأداء المتميز، وإلى أعلى جودة بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجة الرضى لعملائها، معتمدين في تطبيقها على مجموعة من المبادئ تمثلت في التخطيط الاستراتيجي، إلتزام الإدارة العليا والقيادة، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة الأفراد، منهج العمليات، اتخاذ القرار المبني على الحقائق، إدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة والتي أشارت إليها كل المواصفات الدولية للتقييس خصوصاً آخر إصدار لسنة 2015، ورغم صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها بشكل سليم يرفع من أداء المؤسسات الاقتصادية.

وبعد التطرق للمواصفات الدولية للتقييس تبين لنا التوجهات الجديدة التي تضمنتها صيغتها الأخيرة إصدار آيزو 9001 : 2015 والذي ركزت فيها إضافة على مقارنة العمليات ودائرة *Deming* نجد أنها أولت اهتماماً كبيراً لمقاربة إدارة المخاطر والفرص التي من شأنها أن تضمن استمرارية المؤسسة في تلبية المتطلبات، كما تبين من خلال تحليل المواصفة الدولية أنه لا توجد نقاط تعارض كبيرة بينها وبين إدارة الجودة الشاملة، حيث أنهما متكاملين، ويمكن اعتبار الحصول على شهادة الآيزو 9001 كخطوة مبدئية نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث:

الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

تُواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من المتغيرات والتطورات السريعة فضلاً عن ازدياد حدة المنافسة، مما جعل من الصعب توفير مؤشرات تُمكنها من تقييم أنشطتها، وإعطاء صورة متكاملة عن أدائها، تتماشى والأهداف المخططة لها، الأمر الذي جعل المؤسسات والباحثين يهتمون بالبحث عن أنظمة قياس مبنية وفق أسس منهجية متكاملة تعتمد عليها في تقييم أدائها.

يُعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمسيرين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، كون أن قياس الأداء يكتسي أهمية بالغة لدى المؤسسات الاقتصادية لبلوغ مستويات أداء مثلى، لضمان بقائها في السوق، خاصة وأنها تواجه العديد من التحديات في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة.

بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أن المجال مازال موضع بحث من قبل الباحثين وحتى مدراء المؤسسات، لهذا سنحاول في هذا الفصل عرض الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية من خلال تبيان المفاهيم الأساسية للأداء انطلاقاً من مفهوم الأداء، أبعاده وتصنيفاته، كما سنتطرق إلى أهم العوامل المؤثرة فيه، إلى جانب ذلك يتم التطرق إلى قياس الأداء من خلال تحديد مفهوم القياس ومؤشراته، وعرض أهم نظم قياس الأداء، ثم في الأخير يتم توضيح كيف أن إدارة الجودة الشاملة تساهم كمدخل من مداخل تحسين الأداء في الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسات التي تسعى لتطبيق الأسلوب الإداري الجديد.

1. مفاهيم أساسية حول الأداء

إنّ الحصول على نتائج رئيسية يتخذ مدراء المؤسسات على أساسها القرارات، يُعدّ أمراً صعباً خصوصاً بتعدّد تسييرها وتزايد المعلومات وتعقدّها، مما أدى إلى توسع مفهوم الأداء وصعوبة تحديد مؤشرات ومعايير قياسه وتقييمه، حيث يعتبر الأداء من المفاهيم المهمة بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، يكاد أنّ يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه المعيار الذي تقيس به مختلف المؤسسات وضعيتها ومركزها في الأسواق، ومن ثمّ يمكن للمؤسسات تحسينه بصورة دائمة من خلال تحديدها وتقييمها لمؤشرات معينة حسب طبيعة المؤسسة ونشاطها.

ونتيجة لأهمية هذا المفهوم، يتمّ التطرق لمفهوم الأداء من خلال عرض مختلف التعاريف الخاصة به أبعاده وتصنيفاته، إضافة للعوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الاقتصادية.

1.1 مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في تسيير المؤسسات، حيث يحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في مجال الإدارة، وسيتمّ تحديد مفهوم الأداء وعلاقته ببعض المفاهيم ذات الصلة مثل الفعالية والكفاءة، النتائج، الأهداف والوسائل التي تستخدم كثيراً في الأدبيات الإدارية.

1.1.1 تعريف الأداء

رغم الدراسات العديدة التي أجريت حول الأداء إلاّ أنّه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في تحديد تعريف واحد للأداء نظراً لاختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال من جهة، فمنهم من يركز على الجانب الكمي والبعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي ومنهم من يركز على الجانب الاستراتيجي، ومن جهة أخرى يرجع إلى تعدد واختلاف مؤشرات قياسه، لتباين أهداف المؤسسة وطبيعتها.

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية *Parformer*، والتي كانت تعني إنجاز أو تنفيذ وبظهور هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية *To Perform* الذي عُني به " تأدية عمل أو تنفيذ مهمة أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة ".¹ حيث ظهر المصطلح الإنجليزي في نهاية القرن الخامس عشر، وهو نفس المعنى المحدد في القاموس الفرنسي *Petit Larousse* الذي أُضيف له مصطلح الأداء *Performer* في القرن التاسع عشر.²

¹ Pierre Laurent et al., « Dialogues autour de la performance en entreprise : Les enjeux », Edition Harmattan, Paris, 1999, pp. 15-16.

² Nabila Ouahdi, Fella Bekhouche, «La performance globale, voie pour la durabilité des services d'eau et d'assainissement», les annales de l'Université d'Alger 1, Numéro 31, Tome II, Juin 2017, p. 54.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

وفيما يلي مختلف التعاريف الخاصة بالأداء لتعدد آراء واتجاهات المفكرين وهي على النحو التالي:

يُعرف كل من *Bromily* و *Miller* الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹ حيث يُلاحظ من خلال التعريف المقدم أنه تم التركيز على عنصرين مهمين وهما الكفاءة والفعالية أي ربط بين الاستغلال الأمثل للموارد المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وحسب *Bourguignon* فإنّ الأداء هو: " تحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن طبيعة وتتنوع هذه الأهداف".² حيث يلاحظ أنّ هذا التعريف يقيس الجانب التنظيمي فهو يتمثل في العملية أو الإجراء الذي يؤدي إلى تحقيق الأداء المتعدد الأبعاد لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويُعرف الأداء أيضا على أنه " البحث عن تعظيم العلاقة بين كل من الموارد والنتائج وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة".³

في حين ينظر أيضاً الباحث *P. Drucker* إلى الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".⁴

يفهم من خلال هذا التعريف أنّ تحقيق الأداء يعني ضمان استمرارية نشاط المؤسسة في السوق في ظل التنافس وتحقيق ما يطمح به المساهمين من جهة والعمال من جهة أخرى.

وحسب المواصفات القياسية الأيزو 9000 إصدار 2015 عرّفت الأداء على أنه "أحد المصطلحات المشتركة والتعريفات الأساسية لأنظمة إدارة الجودة فهو نتيجة مقاسة يمكن أنّ تكون كمية أو نوعية.

يخص الأداء إدارة، نشاط أو عملية، منتج أو خدمة، أنظمة أو منظمات، كما يشمل الأداء الكفاءة والفعالية".⁵

ومن جهة أخرى تتنوع أهداف المؤسسة وتتعدد أنشطتها جعل الكثير من المدراء ينظرون للأداء من جوانب مختلفة، حيث يصف بعض المدراء أمثال *philippe lorino* أنّ الأداء هو "كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".⁶ كما أشار إلى أنّ أداء المؤسسة يتمثل أساساً في قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل

¹ مصطفى يوسف، " إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 16.

² Winand Mathieu, Zintz Thierry, « Management et évaluation de la performance: un défi pour les organisations sportives. Management & Sport Giuliano », 1^{ière} édition, De Boeck Supérieur Édition, Paris, 2014, p. 15.

³ Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité », Edition d'organisation, Paris, 2005, p. 40.

⁴ Drucker Peter, « L'avenir du management selon Drucker », Éditions Village Mondial, Paris, 1999, p. 73.

⁵ ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 23.

⁶ Philippe lorino, « Méthode et pratique de la performance », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, p.4-8.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

توليفة بين التكلفة والقيمة، حيث تعبر التكلفة عن قيمة الموارد المستهلكة، في حين تعبر القيمة عن مختلف الحاجات التي تم إشباعها، وبالتالي يظهر الأداء كنسبة لا يمكن قياسها دائماً، بين القيمة والتكلفة¹، وينفق في هذا الشأن معه كل من *Mendoza* و *Bescos* في كون الأداء كل ما يساهم في تحسين التوليفة (القيمة- التكلفة)، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.²

بناءً على ما تقدم من التعاريف يمكن القول أنه لا يوجد تعريف محدد للأداء متفق عليه، لكن أغلب الباحثين والاقتصاديين في الأبحاث الإدارية أو في الفكر الإداري تنفق حول خصائص مصطلح الأداء المتمثلة في العناصر التالية:

- ✓ أن الأداء مرتبط بالهدف المراد تحقيقه؛
- ✓ أن الأداء مرتبط بالكفاءة والفعالية؛
- ✓ أن الأداء ذاتي يرجع لشخص الذي يُعرفه؛
- ✓ أن الأداء من الصعب قياسه بمؤشر واحد كونه متعدد الأبعاد.

وعليه يمكن القول أن الأداء هو تقييم لمدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان استمرارية المؤسسة.

2.1.1 عناصر الأداء

مما سبق طرحه في تعاريف الأداء، لوحظ أن أغلب المفكرين يتفقون على ارتباط الأداء بعنصرين مهمين هما الكفاءة والفعالية، كون أن الأداء يتجسد بمستويات هذين العنصرين، وتعتبر الكفاءة والفعالية من بين أهم المعايير الرئيسية المستخدمة من قبل الباحثين وحتى المدراء لتعكس أداء المنظمات، حيث يرى بعض الاقتصاديين أمثال *Mione* و *Lusthaus* أن الأداء "هو نتيجة تفاعل كل من الكفاءة والفعالية والملاءمة"³. بحيث تعكس الكفاءة قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المتوقعة: هل الوسائل المستخدمة تسمح بتحقيق النتائج؟، في حين الفعالية هي تربط بين النتائج المحققة والأهداف المحددة: هل تم تحقيق الأهداف؟ وأخيراً الملاءمة فهي تربط بين الموارد التي خصصتها المؤسسة والأهداف التي حددتها سابقاً: هل الوسائل المستخدمة توافق الأهداف المحددة؟، لذا توجب تحديد مفهومهما وإبراز العلاقة بينهما على النحو التالي:

¹ Philippe Iorino, « Le Balanced Scorecard Revisite : Dynamique Strategique Et Pilotage De Performance Exemple D'une Entreprise Energetique », Hal Archives ouvertes ,p. 2, disponible sur le site:

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584637>, Submitted on 9 Apr 2011, consulté le : 25/04/2018

² Dominique Estampe, « performance de la supply chain et modeles d'évaluation », 3^{ème} édition, Edition ISTE, London, 2015, p. 23.

³ Mohamed Bouamama, «Nouveaux défis du système de mesure de la performance: Cas des tableaux de bord», Thèse Doctorat, L'école doctorale Entreprise, Economie, Société, Université de bordeaux, 2015, p. 33.

1.2.1.1 الكفاءة *Efficiency*

تعني الكفاءة القدرة على تدنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة¹، ويقصد بالكفاءة العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة، فهي مرتبطة بمقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة.

حيث نجد *H. Mintzberg* عرف الكفاءة على أنها " القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة وذلك بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة"².

وعليه لتحقيق الكفاءة يتوجب استخدام مجموعة من التدابير اللازم استخدامها لتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوياتها، حيث سيتم إنجاز أعمال المؤسسة بشكل صحيح.

وتُحسب الكفاءة بالعلاقة التالية:³

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

وعليه فإن الكفاءة هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بالاستخدام الأمثل لجميع مواردها المادية والبشرية أحسن استخدام وبأقل تكلفة ممكنة.

2.2.1.1 الفعالية *Efficacité*

ينظر الباحثون إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، حيث أنها تعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، حيث تعتبر المؤسسة فعالة إذا كانت النتائج المنجزة قريبة من الأهداف المحققة، ونجد في هذا الشأن كل من *Ruibert* و *Walke* ينظر إلى الفعالية على أنها تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية... إلخ.⁴

كما يرى *M Kalika* أن "الفعالية هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم

¹ أحمد سيد مصطفى، " إدارة البشر - أصول ومهارات"، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2002، ص 415.

² Mintzberg Henry, « Le management : voyage au centre des organisations », Editions d'Organisation, Paris, 1998, p. 480.

³ Yvon Mouglin, « La performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près », Editions AFNOR, Paris, 2007, p.67.

⁴ الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 219.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل إنها تتضمن الكفاءة".¹

تحسب الفعالية بالعلاقة التالية:²

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}}$$

وعليه يُلاحظ أنّ الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أنّ هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.³

وعليه يمكن القول في الأخير أنّ الفعالية هي درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، أيّ أنّها تعبر عن الفارق بين ما تم التخطيط له (النتائج المتوقعة) وما تم تحقيقه فعلياً (النتائج المحققة)، حيث يعتبر المؤسسة فعالة إنّ كانت النتائج المنجزة قريبة من الأهداف المخططة.

ومن بين أهم استخدامات الفعالية هو قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.⁴

وعليه يُلاحظ من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءة والفعالية، أنّ الفعالية تسمح لنا بمعرفة درجة تحقيق أهداف المؤسسة، دون تبيان عن الطريقة التي تحقق ذلك، في حين أنّ الكفاءة تعكس مدى استخدام الموارد في تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة.

3.2.1.1 علاقة الكفاءة بالفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، بحيث يصبح الأداء نتيجة لعلاقة تفاعلية بين ما تريد المؤسسة تحقيقه من جهة النتائج والفعالية، وقدرتها على الاقتصاد في الموارد من جهة أخرى، ويمكن أنّ نربط بين المفهومين في الشكل الموالي، الذي يمثل بمثلث الأداء وهو نموذج وضعه *Gilbert* ليصف العلاقة بين كل من الفعالية والكفاءة كما يلي:

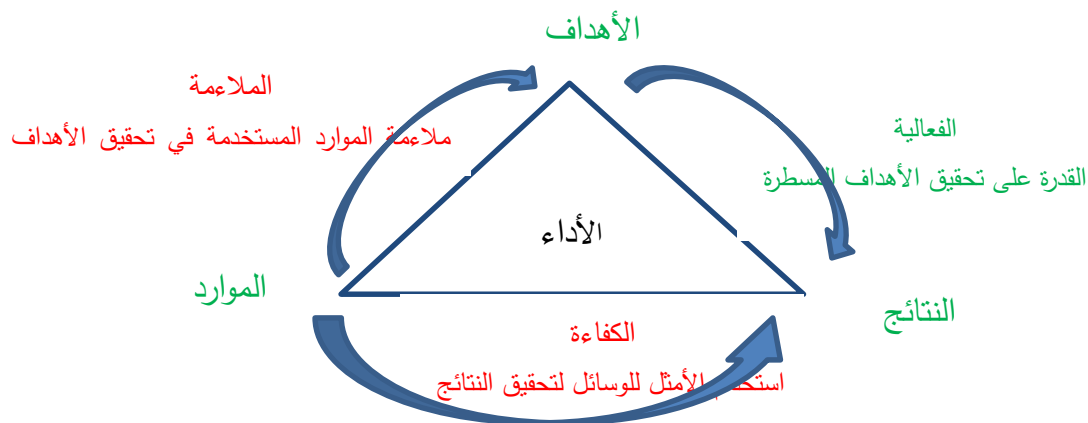
¹ Kalika Michel, « Structures d'entreprises Réalités, déterminations, performances », Edition Economica, Paris, 1995, p. 328.

² Yvon Mouglin, Op.Cit, p. 67.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 415.

⁴ نور أحمد، "مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 59.

شكل رقم (3-1): مثلث الأداء



Source : Winand Mathieu et Zintz Thierry, « Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives, Management & Sport Giuliano », 1^{ière} édition, De Boeck Supérieur Édition, Paris, 2014, p.16.

نلاحظ من خلال مثلث الأداء الذي وضعه *Gilbert* أنه يجمع بين مفاهيم الكفاءة والفعالية والملاءمة من خلال تفاعل عناصر الأهداف والموارد والنتائج المحققة، ويمكن توضيح العلاقة بين المفاهيم السابقة من خلال تحليل محاور المثلث على النحو التالي:

- ✓ المحور الذي يربط الأهداف بالنتائج يحدد الفعالية أي يعني تحقيق المؤسسة لنتائج معينة في سياق الأهداف المحددة؛
- ✓ المحور الذي يربط النتائج بالوسائل والموارد يحدد الكفاءة أي استخدام الموارد بشكل أمثل لتحقيق نتائج المؤسسة بأقل تكلفة؛
- ✓ المحور الذي يربط الموارد والوسائل بالأهداف تحدد الملاءمة، أي مدى مساهمة وملاءمة الموارد المستخدمة في تحقيق أهداف المؤسسة (التخصيص السليم للموارد)، فهي تمثل العلاقة بين الوسائل الموضوعية والمتوفرة والأهداف المراد تحقيقها.

رغم أن الكفاءة والفعالية مفهومان ملازمين لبعضهما البعض، إلا أنه لا تربطهما علاقة تبادلية، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة، لكن عدم كفاءة المؤسسة قد تؤثر سلباً على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة بأنها أداء العمل بطريقة صحيحة، بينما الفعالية هي أداء العمل الصحيح.

وعليه ووفقاً لنموذج *Gilbert*، فإنه توجد ثلاثة متغيرات تحدد الأداء تتمثل في:

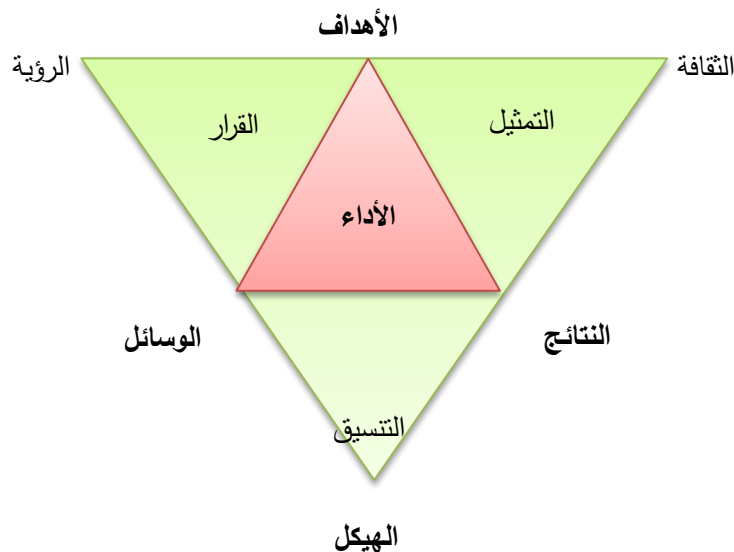
- ✓ الفعالية التي تعكس مدى تحقيق الأهداف (نتائج / أهداف المخططة)؛
- ✓ الكفاءة التي تعكس تحقيق الأهداف بأقل التكاليف (نتائج / الوسائل)؛

الفصل الثالث.....الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

✓ الملاءمة هي العلاقة التي تعكس التخصيص الجيد للموارد.

بما أنّ المؤسسات تجمع بين العديد من الأنشطة المختلفة على شكل نظام، فمن الضروري أنّ تقوم المؤسسة بتقييم كل الأنشطة من أجل الحصول على الأداء الكلي للنظام، حيث اقترح *Gartiser* ومن معه نموذج لتوسع مثلث الأداء لـ *Gilbert* ليشمل جميع أنشطة المؤسسة من خلال ثلاث عناصر تمثلت في: الغاية (رسالة المؤسسة)، الثقافة، الهيكل كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (3-2): مثلث *Gartiser* للأداء



Source: Nicolas Maranzana, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », Thèse de Doctorat, L'école doctorale mathématiques, sciences de l'information et de l'ingénieur, Université de Strasbourg, 2010, p56.

يُلاحظ من خلال الشكل مدى ارتباط تلك العناصر لتشكل بذلك نظاما متماسكا لأجل تقييم الأداء لجميع الأنشطة المكونة للمؤسسة، حيث يلاحظ اتساع مثلث الأداء لـ *Gilbert* لنجد:

- ✓ مثلث التمثيل: ترتبط الأهداف والنتائج بمجموعة القيم المشتركة للمؤسسة وثقافتها؛
- ✓ مثلث التنسيق: وهنا يرتبط تخصيص الموارد ونتائج الأنشطة على هيكل المؤسسة ومدى تناسقه؛
- ✓ مثلث القرار: أنّ تكون القرارات المتخذة بشأن توفير الموارد والوسائل وتحديد الأهداف تتوافق مع غاية المؤسسة.

وعليه، فإنّ جميع أنشطة المؤسسة يتمّ تقييمها من خلال هذا النظام.¹

¹ Nicolas Maranzana, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », Thèse de Doctorat, l'école doctorale Mathématiques, Sciences de L'information et de L'ingénieur, Université de Strasbourg, 2010, p. 57.

2.1 أبعاد الأداء وتصنيفاته

للأداء جوانب عديدة مرتبطة بالمؤسسة والمحيط الذي توجد فيه، ويصنف حسب عدة معايير إلى أصناف، يتم التعرف عليها كما يلي:

1.2.1 أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي نتناوله بإيجاز على النحو التالي:

1.1.2.1 البعد الاقتصادي للأداء

يُعرف البعد الاقتصادي للأداء على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"¹. أي يقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية كتحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية ونموها، من خلال قياس بعض المؤشرات الكمية المالية التي تستخرج من القوائم المالية للمؤسسة، إلى جانب ذلك، تحقيق وبلوغ أهداف غير كمية ذات صلة بأهداف أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة، كتحقيق رضا المساهمين والعملاء والموردين وكسب ثقتهم وولائهم وغيرهم من المتعاملين مع المؤسسة، حيث يبين الأداء الاقتصادي نوعية العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه، وعليه فإن هذا البعد يشمل عنصرَي الكفاءة والفعالية، التي تحدد الأداء الاقتصادي.

2.1.2.1 البعد التنظيمي للأداء

يتمحور الأداء التنظيمي حول كيفية تنظيم المنظمة لتحقيق أهدافها وكيفية تحقيقها، حيث يرى في هذا الشأن *M Kalika* أنّ الأداء التنظيمي يرتبط بفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وليس بالنتائج المحتملة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية²، فالأداء التنظيمي متربط بالطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وهذا يعني أنّه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية³.

وحدد *M Kalika* العوامل الأساسية للفعالية التنظيمية تمثلت في:⁴

✓ احترام الهيكل التنظيمي وذلك لتفادي حدوث اختلالات داخل المنظمة؛

¹ Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprise en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, V 01, N 241, 2010, p. 118.

² Kalika Michel, Op.Cit. p. 340.

³ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

⁴ Kalika Michel, Op.Cit , p. 233.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

- ✓ العلاقات بين مكونات المنظمة لتفادي أي نزاعات بين المصالح؛
- ✓ نوعية تدفق المعلومات بين مصالح المؤسسة، حيث توجب أن تكون جيدة؛
- ✓ مرونة هيكل المنظمة لتأقلم مع أي متغير من متغيرات المحيطة بالمؤسسة.

3.1.2.1 البعد المجتمعي للأداء

يمكن تعريف الأداء المجتمعي على أنه " قدرة المنظمة على تركيز استراتيجيتها نحو دراسة وتلبية احتياجات عملائها، مع الحفاظ على رفاهية المستهلكين والمجتمع أو تحسينه".¹

حيث يفهم من خلال هذا التعريف أن على المؤسسة تكوين المبادئ الاجتماعية والسياسات والبرامج الاجتماعية وأن تقوم بإدماجها مع رسالة المؤسسة إضافة إلى أهدافها الاقتصادية، هذا من جهة ومن جهة أخرى إقامة العلاقات الاجتماعية مع المجتمع ومع مختلف أصحاب المصلحة من مساهمين، عمال، بنوك والجمعيات والمؤسسات غير الحكومية والنقابات والعملاء والموردين...إلخ.

ويُعتبر الأداء المجتمعي أيضاً مفهوماً يركز على العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، ومجال أخلاقيات العمل، ونجد أن *Gond* و *Igalens* حصراً الأداء المجتمعي في عوامل متعلقة بالموارد البشرية، والبيئة والصحة والسلامة والنظافة، وعلاقات العملاء والموردين، وعلاقات المساهمين، وأخيراً العلاقة مع المجتمع المدني، وعليه أي مؤسسة تحقق تلك العوامل فإنها تعتبر ناجحة اجتماعياً وأخلاقياً.²

وعليه يعتبر الأداء الاجتماعي عنصراً جوهرياً في الأداء المجتمعي الذي يشير إلى المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى الأداء البيئي، حيث يتم دمج الانشغالات الاجتماعية والبيئية في أنظمة المؤسسة والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة بها.

يعرف الأداء الاجتماعي على أنه "التنفيذ الفعال للأهداف والرسالة الاجتماعية للمؤسسة وفقاً للقيم الاجتماعية".³ فهو يعكس قدرة المؤسسة على إدارة السياسة الاجتماعية داخل المؤسسة، وعليه تسعى المؤسسة إلى تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، من خلال تطبيق اللوائح المتعلقة بقانون العمل واحترام الموظفين والاعتراف

¹ Delphine Van Hoorebeke, Pierre Pire Lechalard, «Performance sociale individuelle source de performance économique individuelle, savoir-vivre, savoir-être ou savoir-faire ? », dans : Jean-Marie Peretti, Jean-Luc Cerdin, «Performances Économiques et Performances Sociales à l'heure de la R.S.E :7e Université de Printemps de l'Audit Social », Marrakech, Maroc, Mai 2005, p. 636.

² Idem.

³Sahel Fateh, «Rôle du système intègre de gestion des couts dans la mesure de la performance de l'entreprise la prise de décision : cas pratique Hôtel Sheraton Club Des Pins », Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès, Alger, 2015, p.28.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

بهم، حيث يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق رضا الأفراد المشاركين في حياة المؤسسة على اختلاف مستوياتهم فيما يخص خلق الوظائف، معدل التغيب، الأجور... إلخ.

وحسب *Decock Good* و *Georges* يقاس الأداء الاجتماعي من خمس أبعاد وهي تشكل نظام خاص

بالموارد البشرية:¹

- ✓ هيكل المؤسسة والعامل: فصل العمال، توظيف العمال، هيكل الوظيفة... إلخ؛
- ✓ نظام التعويضات: كل ما تعلق بهيكل الأجور؛
- ✓ سياسة التدريب: حيث يعتبر تدريب أفراد المؤسسة استثمار في المورد البشري؛
- ✓ ظروف العمل من حيث ساعات العمل، العمل الاجتماعي، حوادث العمل؛
- ✓ المناخ الاجتماعي: من حيث العلاقات بين الأشخاص.

تتجلى أهمية البعد الاجتماعي، في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق البعد الاقتصادي، وأهملت البعد الاجتماعي لمواردها البشرية، كون أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.²

في حين البعد أو الأداء البيئي فهو الأداء الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها، وقدرتها على مواجهة التحديات البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة واحترام المؤسسة للتشريعات والقوانين الخاصة بحماية البيئة، حيث يعرف الأداء البيئي على أنه "عملية قياس النتائج لإدارة المؤسسات فيما يخص الجوانب البيئية مثلا السياسة البيئية والأهداف البيئية... إلخ، فالأداء البيئي يعتبر التأثير البيئي الحاصل نتيجة ممارسات أعمال المؤسسة على بيئتها".³

كما تُعرف منظمة الأيزو الأداء البيئي على أنه النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة".⁴

¹ Delphine Van Hoorebeke, Pierre Pire Lechalard, Op.Cit, p 636.

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

³ مصطفى يوسف كافي، "اقتصاديات البيئة والعولمة"، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2013، ص 137.

⁴ عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، "قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر -"، المؤتمر العلمي الدولي حول "سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص 84.

الفصل الثالث.....الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

ويمكن أن نحدد بعض المؤشرات التي تقيس البعد المجتمعي أين نجد أهمها ما يلي:

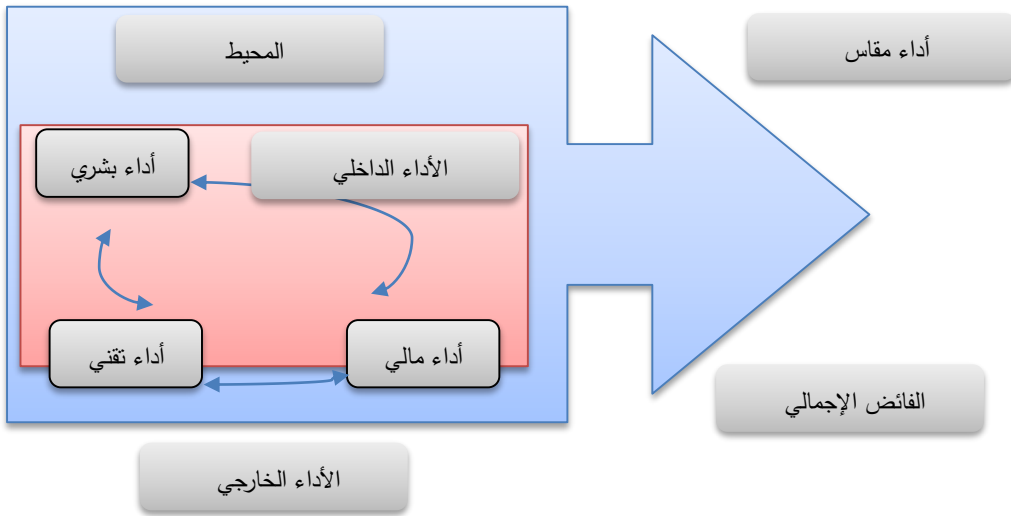
- ✓ تحسن صورة المؤسسة لدى المجتمع خلال الفترات الأخيرة؛
- ✓ مساهمة المؤسسة في خلق مناصب الشغل؛
- ✓ تقوم المؤسسة بترسيخ قيم العدالة في المجتمع؛
- ✓ المشاركة في حماية المحيط والتقليل من مخاطر التلوث؛
- ✓ تشجيع ورعاية النشاطات (تبرعات، إسهامات) التي تعود بالفائدة على كافة المجتمع.

2.2.1 تصنيف الأداء

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسته وقياسه، ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة هو معيار المصدر إلى جانب معيار الشمولية.

1.2.2.1 معيار المصدر العوامل المؤثرة

قسم كل من *Martory* و *Crozet* أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي، كما يوضح الشكل التالي:
شكل رقم (3-3): المصادر المختلفة للأداء



Source: Bernard Martory, Daniel Crozet, « **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances** », 5^{ème} édition Edition, Edition DUNOD, Paris, 2002, p.165.

حيث يُلاحظ من خلال الشكل أنّ العوامل الداخلية تحدد الأداء الداخلي هذا من جهة، ومن جهة أخرى أنّ العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء تحدد الأداء الخارجي حيث يتبين أنّ:

✓ **الأداء الداخلي:** ينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي ينتج من التوليفات المختلفة

للأداء التالية:

- ◀ **الأداء البشري:** هو الأداء الخاص بأفراد المؤسسة، حيث يعتبر مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية، وبالتالي أن ينبغي أن يحظى بالأولوية عند وضع السياسات التطويرية؛
 - ◀ **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمختلف استثماراتها أي بفعالية؛
 - ◀ **الأداء المالي:** يتمثل في تهيئة واستخدام الموارد المالية المتاحة بشكل أمثل؛
- حيث يلاحظ أن الأداء الداخلي ينتج من خلال استغلال الموارد بجميع أنواعها استغلالاً أمثلاً.
- ✓ **الأداء الخارجي:** يرتبط هذا الأداء بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهي تقيس مقدرة المؤسسة على التأثير والتفاعل مع البيئة التي تنتشط فيها، هذه الأخيرة قد توفر فرصاً لها يتوجب استغلالها.

2.2.2.1 معيار الشمولية

يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹

- ✓ **الأداء الكلي:** يتجسد هذا النوع من الأداء بالإنجازات التي ساهمت جميع الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه، ومن خلاله يُمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الشاملة كاستمرارية والنمو وتحقيق الأرباح؛
- ✓ **الأداء الجزئي:** الأداء الجزئي هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.

إنّ الأداء الكلي في الحقيقة، عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية.

3.2.2.1 المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار، يصنف الأداء حسب وظائف المؤسسة حيث نجد التصنيفات التالية:²

- ✓ **أداء مالي:** تختص الوظيفة المالية بالموارد المالية بالمؤسسة، فهي تعكس قدرتها على تحقيق التوازن المالي من خلال استثمار رؤوس الأموال للوصول إلى أقصى مستويات المردودية فالأداء المالي يوضح مدى قدرة الوظيفة المالية على تحقيق أهدافها من خلال استغلال مواردها المالية؛

¹ عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم والتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 89.

² إلهام يحيوي، " دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية-دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2006، ص 11.

الفصل الثالث.....الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

✓ أداء الموارد البشرية: تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة التي من خلالها يتم تحديد كفاءة وفعالية العنصر البشري، باستخدام مؤشرات كمية كالمستوى العلمي والمهارة الفنية...إلخ، إضافة إلى مؤشرات نوعية التي تقيس الجوانب النفسية، وعليه فالأداء البشري يبين مدى قدرة المؤسسة من استغلال المورد البشري أحسن استغلال للوصول إلى الأهداف المخططة؛

✓ أداء إنتاجي: يظهر الأداء الإنتاجي في مدى مقدرة المؤسسة من التحكم المؤشرات الخاصة بالعمليات الإنتاجية، كجودة المنتجات المطلوبة، إنتاجية العمال، التحكم في تكاليف الإنتاج والوقت والجودة، الصيانة...إلخ، وهو أيضاً يبين مستويات الأهداف التي تبلغها وظيفة الإنتاج من خلال استغلال الأمثل للموارد؛

✓ الأداء التسويقي: والذي يعكس كفاءة وفعالية التسويق بالمؤسسة مما يضمن تطوير المؤسسة من خلال العديد من استراتيجيات التسويق المختلفة التي تساعد على زيادة المبيعات وأرباح المؤسسة ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، تحسين صورة المؤسسة...إلخ.

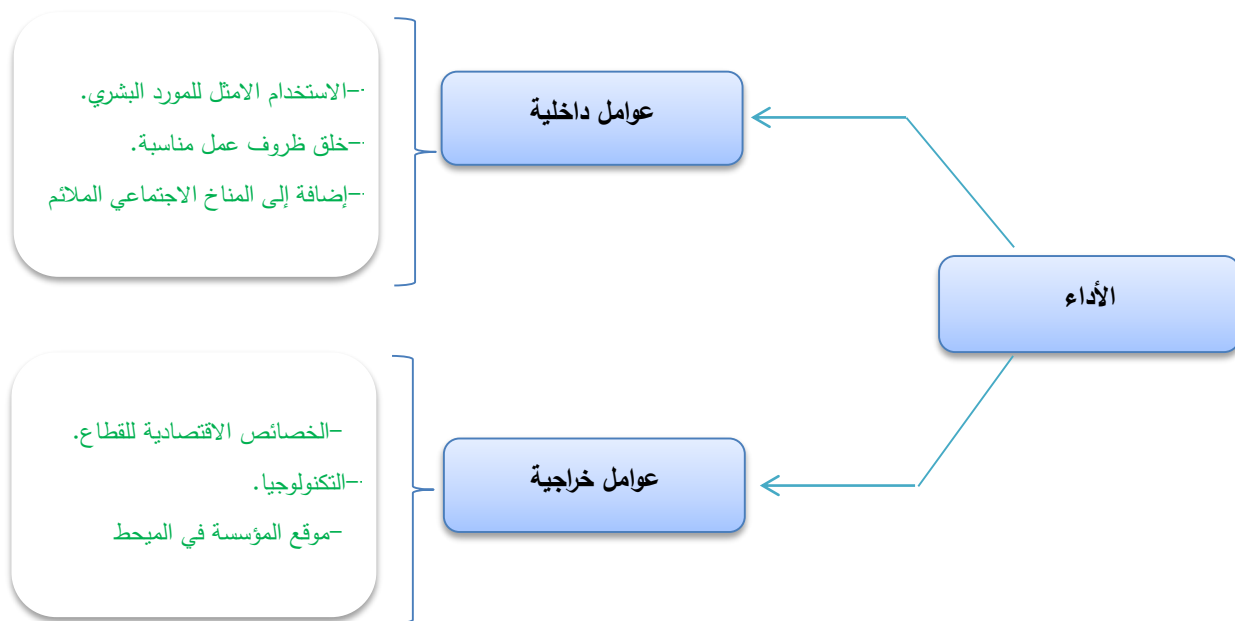
في الحقيقة إنّ التقسيمات المختلفة للأداء لا تعني بالضرورة أنّ تلك الأنواع منفصلة على بعضها البعض، حيث أنّ هذه الأنواع هي مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، فيمكن أنّ نجد مثلاً أداء كلي أو جزئي وهو يتضمن أداء داخلي أو خارجي.

3.1 العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر أداء المؤسسات الاقتصادية بعوامل عديدة ومتنوعة، وتعدد معايير تصنيف الأداء جعل من مهمة تحديدها يطرح إشكالاً بين الباحثين، لكن نجد أنّ أغلبهم سعوا لتصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة ضمن مجموعات متجانسة، فنجد من قسمها حسب مصدر العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، حسب ما هو موضح في الشكل التالي:¹

¹ Laila Benraiss, Loubna Tahssain, Othman Boujena, «Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise», dans : Jean-Marie Peretti et Jean-Luc Cerdin, «Performances Économiques et Performances Sociales à l'heure de la R.S.E : 7e Université de Printemps de l'Audit Social », Marrakech, Maroc, Mai 2005, p. 124.

شكل رقم (3-4): مصادر العوامل المؤثرة في الأداء



Source : Laila Benraiss, Loubna Tahssain, Othman Boujena, «Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise», dans : Jean-Marie Peretti et Jean-Luc Cerdin, «Performances Économiques et Performances Sociales à l'heure de la R.S.E : 7e Université de Printemps de l'Audit Social », Marrakech, Maroc, Mai 2005, p. 124.

حيث يُقصد بالعوامل الداخلية مجموعة من العوامل التي تتواجد داخل المؤسسة والتي لها علاقة بـموارد المؤسسة من بين العوامل تلك المتعلقة باستخدام الامثل للمورد البشري، خلق ظروف عمل مناسبة، إضافة إلى المناخ الاجتماعي الملائم، ويقصد بالعوامل الخارجية مجموع العوامل والمتغيرات التي تتعلق بمحيط المؤسسة تمثلت في الخصائص الاقتصادية للقطاع، عوامل تكنولوجية، وموقع المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه...إلخ.

رغم هذا التصنيف فإنّ الأداء يبقى مفهوماً معقداً لا يمكن حصره في عامل واحد فقط، ونتيجة لارتباط هذه العوامل فيما بينها ارتباطاً وثيقاً ولتداخل بعض العوامل وصعوبة حصرها ميز البعض تصنيف آخر تمثل في درجة تحكم المؤسسة في تلك العوامل، حيث نجد عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة للتحكم فيها وسنعمد هذا التقسيم كما يلي:

1.3.1 العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

تخضع هذه العوامل إلى حد ما لتحكم المؤسسة أي تحكم نسبي، وهي تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية في المؤسسة فهي تشمل مختلف المتغيرات ذات التأثير السلبي أو الإيجابي والتي من الممكن أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها:¹

1.1.3.1 العوامل التقنية:

إن العوامل التقنية هي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة كنوع التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، أيضاً نوعية المنتج والمواد المستخدمة في عملية إنتاجه في المؤسسة ومدى توافقه ورغبات العملاء.

2.1.3.1 العوامل البشرية

تتمثل العوامل البشرية في مدى قدرت الفرد على توظيفه لقدراته الفكرية والجسمية مقابل إشباع رغباته كالتركيبية البشرية من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل الأفراد...إلخ، كما تتمثل هذه العوامل أيضاً في مختلف المتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتتمثل في مناخ العمل، درجة توافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، إلى جانب ذلك نظامي الحوافز والمكافآت.

3.1.3.1 الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي هو أحد مقومات نجاح المؤسسة، حيث يعتبر إعداد الهيكل التنظيمي أهم خطوة تقوم بها المؤسسة لأجل الوصول إلى أداء متميز، فمن خلاله يتم تحديد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.²

¹ عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² حاتم قابيل، "المدير العربي والإدارة الاستراتيجية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي"، طنجة، المملكة المغربية، المغرب، أوت 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، القاهرة، مصر، 2009، ص 15.

2.3.1 العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تشمل العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة¹، وهي عوامل متعلقة بمحيط المؤسسة لذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص أو تشكل تهديدا للمؤسسة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها مما يؤثر على أدائها.

لا يتوقف دور المؤسسة اتجاه هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب بل أن تجعل منها فرصة تناسب الأهداف المراد تحقيقها.²

1.2.3.1 العوامل الاقتصادية

تعتبر العوامل الاقتصادية أكثر العوامل انعكاساً وتأثيراً على أداء المؤسسة نظراً لطبيعة نشاطها من جهة، ولكون المحيط الاقتصادي يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى، فالعوامل الاقتصادية تشمل الظرف الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، وتقسم هذه العوامل إلى:³

- ✓ **عوامل اقتصادية عامة:** وهي العوامل التي لها علاقة بالاقتصاد الكلي كالفلسفة الاقتصادية للدولة ومعدلات نمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات الاقتصاد الكلي...إلخ.
- ✓ **عوامل اقتصادية قطاعية:** كوفرة المواد الأولية: الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، وكل ما هو متعلق بالاقتصاد الجزئي.

2.2.3.1 العوامل السياسية والقانونية

تتمثل العوامل السياسية والقانونية عموماً في الاستقرار السياسي وأمن الدولة، السياسات الخارجية والعلاقات الدولية، إلى جانب مختلف السياسات الاقتصادية المالية والنقدية والتشريعات والقوانين التي تتبعها الدولة، إضافة إلى تلك العوامل نجد التأثير التي تمارسه المؤسسات والجماعات كمنظمة حماية المستهلك نقابات العمال وغيرها على أداء المؤسسات والتي تشكل إما فرصة توجب استغلالها لتحسين أدائها أو تهديداً توجب التنبؤ به والتأقلم معه.

¹ عبد السلام أبو قحف، "سياسات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 60.

² عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ المرجع نفسه، ص 93.

3.2.3.1 العوامل التكنولوجية

تتمثل العوامل التكنولوجية تلك المتعلقة بالمعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، براءات الاختراع، وتشمل أيضا معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من عوامل التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

إنّ هذه العوامل تمثل عنصر بالغ الأهمية ضمن متغيرات التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، ذلك لأنّ نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة تساهم إلى حد ما بالتحكم في حجم التكاليف، مما يساهم كله في تلبية أو تعظيم مستويات الأداء وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها وتحديد أثارها.¹

4.2.3.1 العوامل الاجتماعية والثقافية

تتمثل العوامل الاجتماعية والثقافية في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين والعلاقات بين مختلف فئات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على أداء المؤسسات، حيث يتوجب على المؤسسات التعرف على احتياجات أفراد المجتمع ودوافعهم وتحديد سلوكياتهم.

¹ عبد المالك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

2. قياس أداء المؤسسات الاقتصادية

يعتبر قياس الأداء من أصعب الإجراءات التي يتم من خلالها معرفة ما إذا كانت الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة قد تم التوصل إليها، وكون أنه من الصعب تحديد مفهوم الأداء فأنه من الأصعب تحديد مؤشرات قياسه، حيث يستند الباحثين إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، حسب الغرض الذي يسعى لأجله كل باحث، ويستخدم في ذلك عدة مؤشرات لقياسها، كما يواجه الباحثين الكثير من الصعوبات التي تحول دون قياس الأداء.

نتيجة لذلك، يتم التطرق لمفهوم قياس الأداء من تعريفه أهميته وصعوبات قياسه، ومن ثم تحديد المؤشرات التي تستخدم لذلك، إضافة إلى الطرق المستعملة لقياس أداء المؤسسات الاقتصادية.

1.2 مفهوم قياس الأداء

تعتبر عملية قياس الأداء عملية ضرورية لجميع المؤسسات مهما كان حجمها ونوعها، للارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، وسيتم تحديد مفهوم قياس الأداء وصعوبات قياسه وأهميته.

1.1.2 تعريف قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً".¹
كما يعرف على أنه " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرين أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، وأنه يلبي أهداف المؤسسة".²
وعليه فإن قياس الأداء يعتبر آلية أو عملية تستخدمها المؤسسة لمراقبة أنشطتها تعمل على لفت انتباه مدرائها على العناصر التي تم رصدها وتسجيلها.

حيث تعرف عملية قياس الأداء بأنها "مجموعة من الإجراءات لتقييم مدى الإنجازات العملية لجميع مستويات المؤسسة لذا فهي شرط مهم يتضمن مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقييم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة".³

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 487.

² عداي الحسين فلاح حسين، " الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 233.

³ رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، " تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، 2016، ص 126.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

كما يرى البعض أنّ قياس الأداء هي " عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".¹

حيث يلاحظ أنّ الغرض من عملية قياس الأداء هو قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المخطط لها، لأجل الوقوف على الصعوبات التي تواجه المؤسسات لتحقيق ما خطط له، ومن ثمّ اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها مستقبلاً.

2.1.2 أهمية قياس الأداء

يحظى قياس الأداء بأهمية بالغة لما يمثله من تمكن المؤسسة من تقييم وضعها ومدى تحقيقها للأهداف المخططة، حيث أصبح من الضروري قيام المؤسسات بقياس أدائها تحت أي ظرف، بغية الحصول على معلومات تمكنها من معرفة وتحديد وضعيتها مقارنة بالمؤسسات التي تنشط معها خصوصاً في نفس القطاع، وتكمن أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:²

- ✓ توفير مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه؛
- ✓ توفير آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛
- ✓ تركيز الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحفز المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- ✓ تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- ✓ تحسين الاتصالات الداخلية بين العاملين، وتحسين الاتصالات الخارجية بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة؛
- ✓ إعطاء التوضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها؛
- ✓ تبيان مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات؛
- ✓ تشجيع التوجه نحو حل المشاكل بشكل بنّاء، حيث أنّ قياس الأداء يسمح بتوفير بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛

¹ عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية -مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية"، القاهرة، مصر، فيفري 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، القاهرة، مصر، 2009، ص 193.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 71.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

✓ يؤدي قياس الأداء إلى تحسينه، فإذا كانت المؤسسة لا تعرف واقع عملياتها فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها وبالتالي لن تتمكن من الوصول إلى أهدافها.

3.1.2 شروط قياس الأداء

توجد العديد من الشروط والمعايير التي تستعمل من أجل التحقق من كفاءة مقاييس الأداء وموضوعيتها، ومن أبرز هذه الشروط نجد:¹

✓ التأكد من ثبات المقياس إذا تم إعداد القياس والتقويم في الشروط نفسها، ولكن في مدة زمنية متباعدة نسبياً والوصول إلى نتائج متقاربة نسبياً، ففكرة المقياس الدائمة على القياس وثباته من الشروط الأساسية لصحة أي مقياس أو بطلانه؛

✓ ابتعاد المقياس عن الذاتية أو التحيز وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها بأداء المؤسسة؛
✓ وضوح ودقة المقياس وبساطته، على أن تستطيع قياس الفروق مهما كانت قليلة، وسهولة استخدامه؛
✓ صدق المقاييس من خلال التحقق من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبتين في أداء المهام.

4.1.2 صعوبات قياس الأداء

تواجه بعض المؤسسات صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بأداء المؤسسة، وتختلف درجة الصعوبة تبعاً لاختلاف طبيعة النشاط، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:²

✓ صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي في بعض المؤسسات لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه؛

✓ صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف المؤسسة مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة المجتمع؛

✓ صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها، ففي بعض الأنشطة نجد اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الإنتاجية الذي يؤخذ معياراً للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة.

¹ حسين صديق، "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012، ص 223.

² عمرو حامد، "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي"، القاهرة، مصر، فيفري 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، القاهرة، مصر، 2009، ص 120.

2.2 مؤشرات قياس الأداء

تستخدم عملية قياس الأداء مجموعة من المؤشرات القابلة لقياس الأهداف والنتائج المحققة، لأجل معرفة وتقدير كفاءة وفعالية المؤسسة، واستخدم الباحثين في ذلك مجموعة من مؤشرات تعبر عن جانب معين من الأداء، كان أولها مؤشرات مالية التي تقيس الأداء من المنظور التقليدي (المقاييس التقليدية)، ثم تدريجياً ظهرت مؤشرات جديدة لقياس جميع أبعاد الأداء نظراً لتعدد أهداف المؤسسات.

1.2.2 مفهوم مؤشر الأداء

يستخدم مؤشر الأداء لقياس الفرق بين ما خطط له والنتيجة المتوصل لها، لهذا فمن الضروري وضع مؤشرات واضحة تستند لأسس علمية، كما تستند إلى قيم مرجعية لتقادي أي خطأ في تفسير التباينات التي تحدث نتيجة استخدام المؤشر.

حيث يعرف *P. Lorino* المؤشر على أنه "معلومات تهدف إلى مساعدة الفرد أو المجموعة لتوجيه مسار عمله نحو تحقيق الهدف أو لتمكينه من تقييم النتيجة ذلك العمل".¹
أي أنّ المؤشر أداة تتمثل في معلومات تسمح بمتابعة ومراقبة سير المؤسسة، لهذا يتوجب أنّ يكون المؤشر معنوي، واضح وشامل.

كما يعرف المؤشر على أنه "معلومات كمية تقيس فعالية كل أو جزء من العملية أو النظام المتبع مقارنة بمعايير المخطط لها أو الهدف المرسخ في إطار استراتيجية المؤسسة".²
في حين يعرف مؤشر الأداء على أنه "مقياس يستند على معايير كمية أو نوعية يوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المؤسسة مقارنة بما هو مخطط له فيها".³
ويجد الباحثون صعوبة في وضع مؤشرات الأداء وذلك لأسباب نذكر أهمها:⁴

- ✓ المبالغة في أهمية المؤشرات نفسها؛
- ✓ عدم التحديد الواضح لاحتياجات من المعلومات؛
- ✓ صعوبات في تصميم المؤشرات الأنسب للمؤسسة بعناية ودقة؛
- ✓ كثرة عدد المؤشرات المقترحة؛
- ✓ عدم توثيق المعلومات والبيانات التي أسندت عليها عملية وضع المؤشرات؛

¹ Philippe lorino, Op.Cit, p. 130.

² Christian Tahon, « Evaluation des performances des systèmes de production », Hermes science publications, Paris, 2003, p. 64.

³ مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 48.

⁴ المرجع نفسه، ص 70.

✓ التقاطع بين المؤشرات من حيث الغرض والأهداف.

2.2.2 خصائص مؤشر الأداء

كما يتعين على المؤسسة اختيار مؤشرات أداء تتصف بخصائص معينة ولا يتعين على تلك الخصائص بالضرورة أن تستوفي جميع المتطلبات وهي كما يلي:¹

- ✓ أن تدفع مؤشرات الأداء باتجاه إجراءات تصحيحية بالوقت المناسب؛
- ✓ مؤشرات الأداء محددة بحيث تعكس الهدف بصورة مباشرة؛
- ✓ مؤشرات الأداء قابلة للقياس والمقارنة وذلك من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي تحتاجها؛
- ✓ مؤشرات الأداء قابلة للتحقيق بحيث أنها تحدد القيمة المستهدفة ضمن إطار إمكانيات وقدرات المنظمة؛
- ✓ مؤشرات الأداء مرتبطة بالزمن وذلك لاستخدامها في فترة محددة يتم قياس المؤشر خلالها؛
- ✓ قابليتها للتوثيق من خلال الوسائل التقنية المتاحة؛
- ✓ ذات صلة مع الرؤية والاستراتيجية والأهداف التي تسير عليها المنظمة؛
- ✓ أن تركز المؤشرات على قيم المنظمة بدلاً من نتائج الأعمال غير الرئيسية؛
- ✓ واقعية تتلاءم مع القيود السائدة في المنظمة وفعالية من حيث التكلفة؛
- ✓ ممكنة التحقيق حيث أن تكون الأهداف قابلة للملاحظة وقابلة ومعقولة وذات مصداقية في ظل الظروف المتوقعة وكذلك التحقق من صحتها بشكل مستقل؛
- ✓ محددة للاتجاهات لرصد التغيرات الاستثنائية ومقارنتها مع البيانات المتوفرة غير فترة طويلة من الزمن؛
- ✓ متفق عليها بحيث توافق جميع أطراف العلاقة في المنظمة الذين يتحملون المسؤولية داخل المنظمة؛
- ✓ كما أن مؤشرات الأداء محكمة ومحددة للموارد وقابلة للمراجعة.

3.2.2 مؤشرات الأداء المالية

تدخل مؤشرات الأداء المالية ضمن المقاييس التقليدية، حيث تقوم على التقارير المالية والمحاسبية مثل الميزانية وجدول حسابات النتائج، وجدول التدفقات النقدية إضافة إلى جدول التغير في رؤوس الأموال الخاصة والملاحق التي من خلالها يتم استخراج المؤشرات المالية كالنسب المالية مثل نسبة السيولة والنشاط والمردودية ومؤشرات التوازن المالي مثل رأس مال العامل واحتياجات رأس مال العامل، إضافة إلى الخزينة سواءً خلال سنة أو خلال عدة سنوات.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

إن مؤشرات الأداء المالي المقترحة عديدة قام بعض الباحثين باقتراحها كمقاييس للأداء المالي كالعائد على الاستثمار، العائد على حقوق المساهمين والعائد على حقوق الملكية وأيضاً مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، ويمكن أن نبين من خلال الجدول التالي أهم المؤشرات المالية التي اعتمدت من قبل الدراسات السابقة التي تناولت المقاييس التقليدية على النحو التالي:

جدول رقم (3-1): مقاييس الأداء المالي للمؤسسة

| مقاييس الأداء | المؤلف وسنة النشر |
|---|---|
| معدل العائد على الاستثمار | Abou na'am a 1990 |
| اجمالي الإيرادات السنوية | Boudling & stalin 1990 |
| العائد على الاستثمار - تكلفة الوحدة | Eccles.r.1991 |
| الحصة السوقية | Hanna & mc dowell1991 |
| نمو المبيعات معدل العائد على حقوق الملكية معدل العائد على الاستثمار | David m. et al 1193 |
| معدل العائد على راس المال المستثمر في النشاط السوقي - حجم المبيعات-الحصة السوقية والنسبية | Buttle 1994 |
| العائد على راس المال المستثمر-هامش الربح-معدل دوران الاصول - معدل دوران الاسهم -نسبة التداول - نسبة السيولة | Pandya. K&boyd j 1995 |
| معدل العائد على الاستثمار التدفقات النقدية الداخلية والخارجية-الحصة السوقية النسبية والمطلقة | |
| العائد على الاستثمار معدل العائد على المبيعات | Manu f.&.siriram 1996 |
| توليد النقدية القيادة في التكلفة خلق قيمة للمساهمين | Banker and chang 1996 |
| -معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح / اجمالي الاصول -معدل العائد على الاصول = الربح قبل الضرائب والفوائد/اجمالي الاصول -معدل العائد على المبيعات = صافي الربح/ المبيعات -معدل العائد على راس المال المستثمر = (صافي الدخل + الفوائد) / (الديون + حق الملكية) - altman z score وهو يساوي: - 0.012 س + 0.014 س + 2*0.033 س + 3*0.006 س + 4*0.010 س + 5 حيث: - 1 س = راس المال العامل / اجمالي الاصول - 2 س = الارباح المحتجزة / اجمالي الاصول - 3 س = الارباح قبل الفوائد والضرائب/ اجمالي الاصول - 4 س = القيمة السوقية لحق الملكية/ القيمة الدفترية لإجمالي الديون | Wilson & gilligan Mcgiven & tvori 1998 |

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

| | |
|---|-------------------|
| - س5 = المبيعات/ اجمالي الأصول | |
| - الارباح - إيرادات المبيعات - التدفق النقدي | Clark b h 1999 |
| - معدل العائد على الاستثمار - معدل الاحتفاظ بالإيرادات - المدة اللازمة لبيع المخزون - معدل دوران اجمالي حق الملكية - اجمالي الديون إلى رأس المال - الاصول الثابتة إلى اجمالي حق الملكية - صافي القروض كنسبة من الودائع - معدل تغطية إلى اجمالي حق الملكية - صافي القروض كنسبة من الودائع - معدل تغطية الفوائد قبل الضرائب - المدة اللازمة لدفع اوراق الدفع-معدل دوران النقدية | Pearce & doh 2002 |
| - الإيرادات - عائد السهم. (صافي الربح/ رأس المال)، ربحية السهم (صافي الارباح المتاحة للتوزيع للمساهمين/ عدد الاسهم العادية) - التوزيعات النقدية للسهم (التوزيعات النقدية/ عدد الاسهم العادية) | Engel. et al 2005 |

المصدر: رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، " تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، 2016، ص ص 132-133.

يلاحظ من خلال الجدول أن القياس التقليدي للأداء يركز على المعلومات المتعلقة بالنتائج المالية فقط، واقتصار التقييم أو القياس على أدوات التحليل المالي، حيث أن أغلب هذه المؤشرات هي مؤشرات غير متكاملة لقياس الأداء بجميع أبعاده، وبالتالي تجاهل عدد من المؤشرات الخاصة بأنشطة المؤسسة وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة مثل: العملاء، الموردين، المساهمين والبنوك... إلخ، مما أدى إلى وجود العديد من القصور بها نتيجة للأسباب التالية:¹

- ✓ تعتبر المقاييس المحاسبية التقليدية للأداء غير كافية لصنع القرارات الاستراتيجية في ظل بيئة اليوم التي تتميز بسرعة التغير والمنافسة الشديدة؛
- ✓ تعتبر هذه المقاييس ذات نظرة تاريخية لأنها تعبر عن الأداء الماضي؛
- ✓ ليس لديها القدرة على تفسير الأداء المستقبلي؛
- ✓ أنها توفر معلومات قليلة عن الاسباب الاصلية وراء ظهور احداث أو ظواهر معينة؛
- ✓ لا تقوم بربط المقاييس غير المالية بالأرقام المالية؛
- ✓ تهتم بالعمليات الوظيفية المستقلة وليس العمليات الوظيفية المتداخلة؛
- ✓ لا تتضمن تكلفة رأس المال؛
- ✓ لا تأخذ في الحسبان الاصول غير الملموسة (مثل قدرات العاملين رضا العملاء)؛

¹ رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

- ✓ لا تقيس القيمة التي تقدمها المنظمة للعملاء والمساهمين؛
- ✓ هناك عدد كبير من المقاييس المالية أكثر من اللازم في حين أن المنظمة تحتاج إلى مقاييس ذات محتوى أوسع بحيث تكون قادرة على وصف الأشياء بنظرة أشمل مع أقل عدد ممكن من الأرقام.

4.2.2 مؤشرات الأداء غير المالية

نتيجة للتغيرات الاقتصادية التي شهدتها المؤسسات واعتمادها لمفاهيم إدارية حديثة كالتحسين المستمر، إعادة الهندسة، ومدخل إدارة الجودة الشاملة، جعلت المقاييس المالية غير كافية لتقييم أداء المؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية، وتواجه المؤسسات صعوبة في تحديد مؤشرات تمكنها من قياس أدائها.

هناك العديد من المؤشرات أو معايير نوعية أو كمية لقياس الأداء يُصنف أغلبها ضمن المقاييس الاقتصادية، فهي لا تقيس الجانب المالي فحسب وإنما تقيس أبعاد أخرى مرتبطة بالكفاءة والفعالية، إلى جانب ذلك مؤشرات تقيس رضا الأطراف ذات المصلحة كرضا العملاء، ورضا المساهمين، صف إلى ذلك رضا أفراد المؤسسة، كفاءة العمليات الداخلية، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد المؤشرات التي تقيس البعد المجتمعي للأداء كالأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

ومن أهم المؤشرات التي يتم استخدامها نجد ما يلي:

1.4.2.2 المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية

إن من بين أصعب الحالات التي يكون فيها قياس الفعالية صعباً، عندما لا يكون لدى المؤسسة مؤشرات محددة وواضحة تقيس درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، أي تلك المؤشرات التي تعبر عن العلاقة بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة.

ويمكن أن نحدد مجموعة من الأسئلة التي تقيس الفعالية وهي:¹

- ✓ إلى أي مدى نجحت المؤسسة في تحقيق رسالتها؟
- ✓ إلى أي مدى نجحت المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة؟
- ✓ هل هناك مؤشرات كمية وكيفية تسمح بالتعبير عن رؤية المؤسسة؟
- ✓ هل يتواجد نظام يسمح بقياس وتقييم فعالية المؤسسة؟
- ✓ ما مدى قدرة المؤسسة على إرضاء العملاء؟

¹ Charles Lusthaus et al., « Evaluation Organisationnelle Cadre pour l'amélioration de la performance », 3^{ème} édition, Les Presses de l'Université Laval, CRDI, Canada, 2003, p. 158.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

✓ هل تخضع فعالية المؤسسة لمراقبة ومتابعة داخلية؟

✓ هل تقوم المؤسسة بتقييم وقياس أدائها بشكل مستمر؟

كما يتوجب على المؤسسة أخذ بعض النقاط بعين الاعتبار عند قياس فعالية المؤسسة وهي المتعلقة

برسالة ورؤية المؤسسة من حيث:¹

✓ احتواء القوانين الأساسية للمؤسسة على شعارها، رسالتها والغاية من وجودها؛

✓ يتوجب وضوح رؤية المؤسسة،

✓ معرفة وقبول الأفراد العاملين برسالة المؤسسة؛

✓ أن تكون رسالة المؤسسة مترجمة على شكل أهداف عملياتية.

إنّ الأسئلة السابقة الذكر والنقاط التي يتوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار ستساعد على تحديد

أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الفعالية.

2.4.2.2 المؤشرات المستخدمة لقياس الكفاءة

إنّ لكل مؤسسة مستوى معين من الموارد لتوفير المنتجات والخدمات ويجب أن تعمل ضمن القيود

المتاحة، ويستخدم معيار الكفاءة على أنّها النسبة التي تعكس المقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها

والتكاليف المتكبدة لتحقيق الأهداف، ولقياس هذا البعد يمكن طرح الأسئلة التالية:²

✓ كيف يتم تقييم جودة المنتج مقارنة بنكلفتها؟، أيّ البحث عن العلاقة بين الوحدة المنتجة والتكلفة.

✓ مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المادية والبشرية والمالية استغلالاً أمثلاً؟

✓ كيفية تقييم إنتاجية الأفراد؟

✓ هل يتم استغلال الموارد المادية والمالية والبشرية بشكل أقصى؟ يقصد بذلك تخفيض الطاقة العاطلة إلى

أقصاها؟

✓ هل هناك أنظمة إدارية تشجع على استغلال مختلف الموارد المادية والمالية والبشرية على نحو أفضل؟

✓ هل تقوم المؤسسة بإجراء مقارنات مع المؤسسات المثلثة التي تنشط في نفس القطاع باستخدام مؤشرات

مرجعية؟

مما سبق طرحه، يُلاحظ وجود تداخل بين مؤشرات الكفاءة والفعالية نتيجة ارتباط مؤشرات الأداء بالكفاءة

والفعالية، حيث إنّّه إذا تمّ التدقيق في محتويات المؤشرات السابقة يمكن استخلاص مؤشرات مالية تقيس الأداء

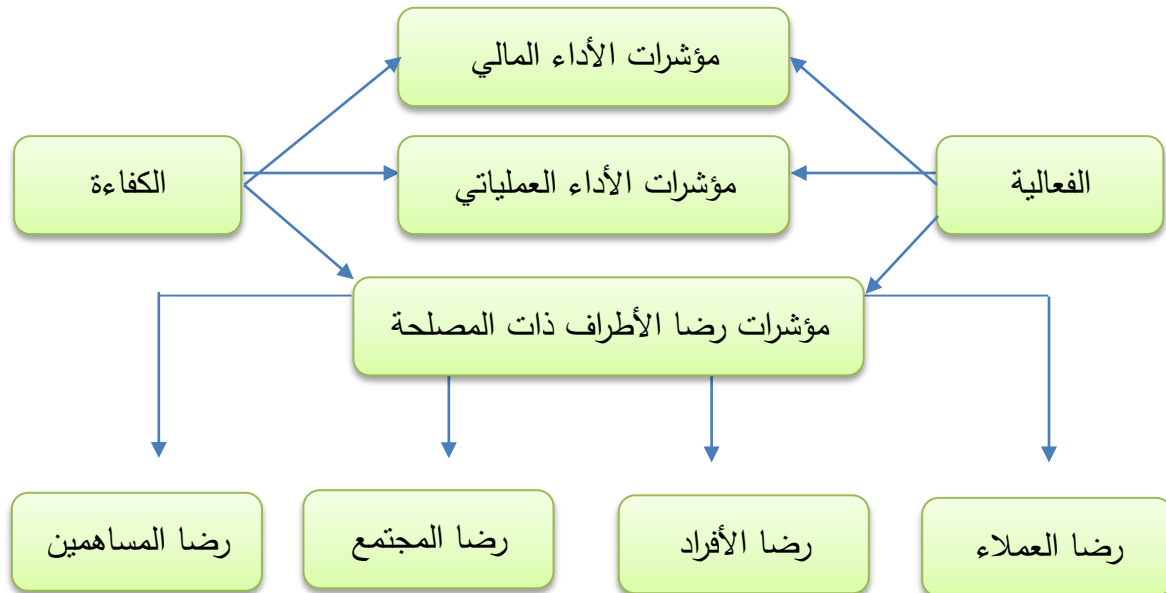
¹ Marie-Hélène Adrien et al., « Améliorer de la performance Organisationnelle Manuel d'auto-évaluation », 3^{ème} édition, Les Presses de l'Université Laval, CRDI, Canada, 1999, p. 56.

² Charles Lusthaus et al., Op.Cit, p. 165.

الفصل الثالث.....الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

المالي، ومؤشرات غير مالية تقيس الأداء العملياتي متعلقة أساساً بالكفاءة والفعالية، أيضاً من بين هذه المؤشرات هناك مؤشرات تقيس رضا العملاء ورضا أفراد المؤسسة، ويُمكن من خلال الشكل توضيح ذلك كما يلي:

شكل رقم (3-5): ارتباط مؤشرات الأداء بالكفاءة والفعالية



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل أعلاه يمكن أن نحدد مجموعة من المؤشرات التي تقيس أبعاد الأداء المالي والتي سبق ذكرها إضافة إلى تحديد أهم المؤشرات التي تقيس الأداء العملياتي، ورضا العملاء على النحو التالي:

✓ الأداء العملياتي:

يمثل الأداء العملياتي الحلقة الوسطى لأداء المؤسسات الاقتصادية، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يُجرى الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج أو الخدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة¹.

حيث يعرف على أنه "قدرة العملية على بلوغ الأهداف المسندة إليها، مقارنة بالوسائل والموارد المستعملة خلال فترة محددة"، كما يُعبر الأداء العملياتي عن العلاقة بين الأهداف المحققة والوسائل المستعملة في المؤسسة².

¹ عبد الرحمن العايب، " التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 150.

² Nizar Fassi, « Performance opérationnelle et organisationnelle », disponible sur le site : <https://www.rachatducredit.com/performance-operationnelle-et-organisationnelle-definitions>, consulté le :18/02/2018.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

من خلال قياس أداء العملية يتم معرفة مدى توافق نتائج عمليات المؤسسة (وظيفة إنتاج، المالية... إلخ) مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، كما يقوم الأداء العملي على إنتاجية العاملين في المؤسسة بزيادة إنتاجية العامل وتحسينها فإن المؤسسة تضمن تحقيق أدائها بكفاءة، من خلال إدراك أفراد المؤسسة ووعيهم بأهداف المؤسسة والتي من خلالها يمكن أن يتم تحقيق الأهداف، والذي يضمن التحسين بين مختلف عمليات المؤسسة، وعلى المؤسسة في هذه الحالة أن تكون لها القدرة على توجيه مواردها (بشرية، مالية ومادية) للعمليات التي تحقق أهدافها، استخدام أمثل للموارد المادية (آلات، معدات، مباني) مما يسمح بتخفيض الضائع من الوقت، مواد، منتجات مسترجعة... إلخ، وهذا ما يعني تحقيق أداء بكفاءة.

✓ رضا الأطراف ذات المصلحة:

إن رضا العملاء ورضا الأفراد وكل الأطراف ذات المصلحة يعتبر أحد أهم المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث جل المواصفات الدولية الإيزو تحت على ضمان رضا العملاء سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي والذي يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة، وعلى رضا كل طرف من الأطراف ذات المصلحة، ومن بين أهم المؤشرات التي تقيس رضا العملاء نجد مثلاً:

✓ درجة تلبية المؤسسة لمتطلبات عملائها من خلال جودة المنتج، وأجال التسليم... إلخ.

✓ زيادة في ولاء العملاء الحاليين حيث يقصد بهم العملاء الدائمين الذين تتعامل المؤسسة معهم باستمرار؛

✓ عدد العملاء الجدد من خلال هذا المؤشر يمكن معرفة ان كانت المؤسسة ناجحة في سياسة استقطاب العملاء الجدد أم لا؛

✓ صورة المؤسسة اتجاه العملاء، حيث من خلال هذا المؤشر يمكن أن تقيم المؤسسة صورتها اتجاه العملاء إن كانت في تحسن مستمر أو لا وذلك من أجل القيام بأهم التصحيحات اللازمة في علاقتها مع العملاء؛

✓ درجة توسيع المؤسسة لمحفظتها من العملاء وهم فئات متنوعة من العملاء كتجار جملة، تجار تجزئة، شركات أخرى، موزعون... إلخ؛

✓ عدد الوحدات المعادة من قبل العملاء تحدد من خلالها رضا عملاء المؤسسة؛

✓ عدد الشكاوى المقدمة من قبل العملاء؛

✓ زمن الاستجابة لطلبات العملاء، وزمن التسليم؛

✓ درجة توفير خدمات ما بعد البيع.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

وقد بين *Rahmani* و *Mathmoodifar Ranjbar* أنّ رضا العملاء مهم بالنسبة للمؤسسات ويجب أنّ يكون هو الهدف والمفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسة في ظل التحديات التي تواجهها من منافسة وانفتاح الأسواق، لأنّ هناك علاقة بين المنتجات ورضا العملاء والربحية ولا يمكن تجاهل متطلبات العملاء في وضع استراتيجية المؤسسة، حيث أفادت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية بين توفر سلع ذات جودة عالية والربحية من خلال رضا العملاء.¹

كما نجد من بين أهم المؤشرات التي تقيس رضا الأفراد:

- ✓ يرضى أفراد المؤسسة عن الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهود المبذولة؛
 - ✓ يوجد تحسن في بيئة العمل (مكان وطرق العمل، أدوات ووسائل العمل...إلخ)؛
 - ✓ توجد مشاركة قوية من قبل الأفراد (اقتراحات، مشاركة في القرارات...إلخ) في تحسين نشاطات المؤسسة؛
 - ✓ تحسن مستوى الثقة بين الأفراد المؤسسة؛
 - ✓ زاد اهتمام الأفراد بالقيم المشتركة (المواظبة في العمل والتمسك به، المشاركة، الولاء...إلخ)؛
 - ✓ تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت للمساهمات الفردية المتميزة؛
 - ✓ يوجد تحسن في الاتصال بين أفراد المؤسسة (انسيابية أكثر في انتقال المعلومة، نقص الخلافات بين الأفراد...إلخ)؛
 - ✓ يوجد تحسن في معنوية الأفراد وزيادة شعورهم بالانتماء في المؤسسة.
- إنّ ما يمكن ملاحظته أنّه ليست هناك قائمة من المؤشرات التي يمكن استخدامها من قبل جميع المؤسسات مهما كانت نوعها أو حجمها، لكن يمكن القول أنّ تحديد المؤشرات التي سبق ذكرها تعتبر مؤشرات مبدئية تشترك فيها جل المؤسسات، حيث أنّ تعدد أهداف وأغراض المؤسسة المطلوب تحقيقها يؤدي حتماً إلى تعدد المؤشرات المستخدمة في عملية قياس أداء المؤسسة، مما أدى إلى إيجاد أنظمة قياس جديدة تعبر عن مختلف المؤشرات المتعددة والمتنوعة بعضها كمي والآخر نوعي، يتمّ التطرق إليها في المطلب الموالي.

¹ كريم عبد الله عمر الكعود، مرجع سبق ذكره، ص 55.

3.2 أنظمة قياس الأداء الحديثة

نظراً لقصور المقاييس التقليدية والانتقادات التي وجهت لها، قام بعض الباحثين أمثال *Norton* و *Kaplan* إضافة إلى *Freeman* وغيرهم بتطوير نماذج ومقاييس أخرى أكثر شمولية لقياس مستوى أداء المؤسسات تغطي بعض العيوب الموجودة في المقاييس التقليدية المقتصرة على الأداء المالي فقط، وأطلق على هذه الأنظمة "أنظمة القياس الحديثة"، ولقد تعددت النماذج المعاصرة لقياس الأداء، سنقتصر على ذكر أهمها فقط.

1.3.2 مدخل أصحاب المصالح *Approch Stakeholder*

ظهرت فكرة أصحاب المصلحة في الأدبيات الإدارية في مذكرة داخلية في معهد أبحاث *Stanford* عام 1963 في الولايات المتحدة، وكان المصطلح يعني تعميم مفهوم أصحاب المصلحة باعتبارهم المجموعة الوحيدة التي تحتاج الإدارة إلى الاستجابة لها، حيث عرف أصحاب المصلحة على أنهم تلك الجماعات التي بدون دعمها سوف يتوقف نشاط المؤسسة، وتمثلت في المساهمين، العاملين، العملاء، الموردين، والمقرضين، والمجتمع، واستعمل هذا المصطلح لأول مرة من قبل *Igro Ansoff* و *Rebert Stewart* في قسم التخطيط في شركة *Lockheed* الذي كان ينظر له من منظور التخطيط الاستراتيجي ثم تطور استعمال هذا المفهوم في أدبيات نظريات النظم، ليستخدم في الأخير من قبل *Freeman Edward* من منظور الإدارة الاستراتيجية.¹ حيث اقترح *Freeman* مقارنة أصحاب المصالح، يبين فيه كيفية استخدام المديرين التنفيذيين لهذه المقاربة لإدارة المؤسسة بأكثر فعالية²، كما يستخدم هذا المدخل لقياس وتقييم أداء المؤسسة من وجهة نظر كل فئة من أصحاب المصالح، حيث على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابهة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المترتبة بها تتسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابهة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف.³ ويمكن تلخيص فئات أصحاب هذا المدخل في الجدول على النحو التالي:

¹ Edward Freeman, « **Strategic Management: A Stakeholder Approach** », Cambridge University Press, New York, 2010, p. 32.

² Ibid, p. 27.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 492.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

جدول رقم (3-2): مقاييس اصحاب المصالح من وجهة نظر *Freeman*

| فئة أصحاب المصالح | قياس الأداء على المدى القريب | قياس الأداء على المدى البعيد |
|-----------------------|--|--|
| العملاء | المبيعات (القيمة والحجم)، العملاء الجدد، عدد الاحتياجات الجديدة للعملاء. | معدل نمو المبيعات، معدل دوران العملاء المقدر في السيطرة على الاسعار |
| المجهزون أو الموردون | تكلفة المواد الاولية، زمن التسليم، المخزون توافر المواد الاولية. | معدل النمو لكل من تكاليف المواد الاولية، زمن التسليم، المخزون، الافكار الجديدة للمجهزين |
| المساهمون | العائد على السهم، القيمة السوقية للسهم، العائد على حق الملكية. | القدرة على اقناع المتعاملين في سوق الاوراق المالية باستراتيجية المتبعة، النمو في معدل العائد على حق الملكية. |
| الأفراد | عدد الاقتراحات، الانتاجية، عدد الشكاوى. | معدل الترقيات من داخل المؤسسة، معدل دوران العاملين. |
| الجهات التشريعية | عدد التشريعات التي تؤثر على المؤسسة، العلاقة مع المستشارين والاعضاء المهمين. | عدد القوانين التي تؤثر على الصناعة، مستوى التعاون في مواجهات حالات المنافسة. |
| جمعيات حماية المستهلك | عدد الاجتماعات، عدد المواجهات غير الودية عدد مرات تكوين التحالفات، عدد القضايا المرفوعة. | عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة الضغوط، عدد مرات المطالبة بالمساعدة الصادر عن هذه الجمعيات. |
| المدافعون عن البيئة | عدد اللقاءات، عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة، عدد القضايا المرفوعة، عدد المجابهاات غير الودية عدد مرات تكوين الائتلافات. | عدد مرات المطالبة بالمساعدة الصادرة من المدافعين عن البيئة. |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 493.

2.3.2 بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أهم مقاييس الأداء الاستراتيجي، الذي قدمه *Norton* و *Kaplan*، فهي تعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي ساهمت في تحسين أداء المؤسسة وفقاً لرؤيتها واستراتيجيتها، حيث تم نشر مقال لهما سنة 1992، في مجلة *Harvard Business*، تم توضيح فيه مفهوم وأساسيات بطاقة الأداء المتوازن والذي كان الهدف منها هو تفادي قصور المؤشرات المالية في قياس الأداء.¹

¹ Christopher Dewangga, « The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument. Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives», Anchor Academic, Hamburg, 2016, p. 11.

1.2.3.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرف كل من *Kaplan* و *Norton* بطاقة الأداء المتوازن على أنها "طريقة أو أسلوب إداري لترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء الدقيقة التي توفر إطاراً لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد تمثلت في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو".¹

كما تُعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها " طريقة لتطوير الأهداف الاستراتيجية من خلال قياس مؤشرات المالية والهيكلية، والعملياتية الرئيسية المرتبطة بمعايير الأداء التنظيمي لنجاحها".²

كما يرى كل من *kaneko* و *Taguchi* بأن بطاقة الأداء تشير إلى التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل والتوازن بين الماضي والحاضر والمستقبل، كذلك التوازن بين مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية إضافة إلى التوازن بين المنظور الداخلي والخارجي يمكن للمؤسسة استخدامها كأداة شاملة لرقابة الاستراتيجية.³ حيث نخلص من التعاريف أن بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل يقيس الأداء من جانب استراتيجي من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومن ثم إلى مقاييس أداء المالية وغير المالية لتقدم صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة من خلال المحاور الأربعة، والتي من خلالها تحقق التوازن بين أهداف الإدارة القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى.

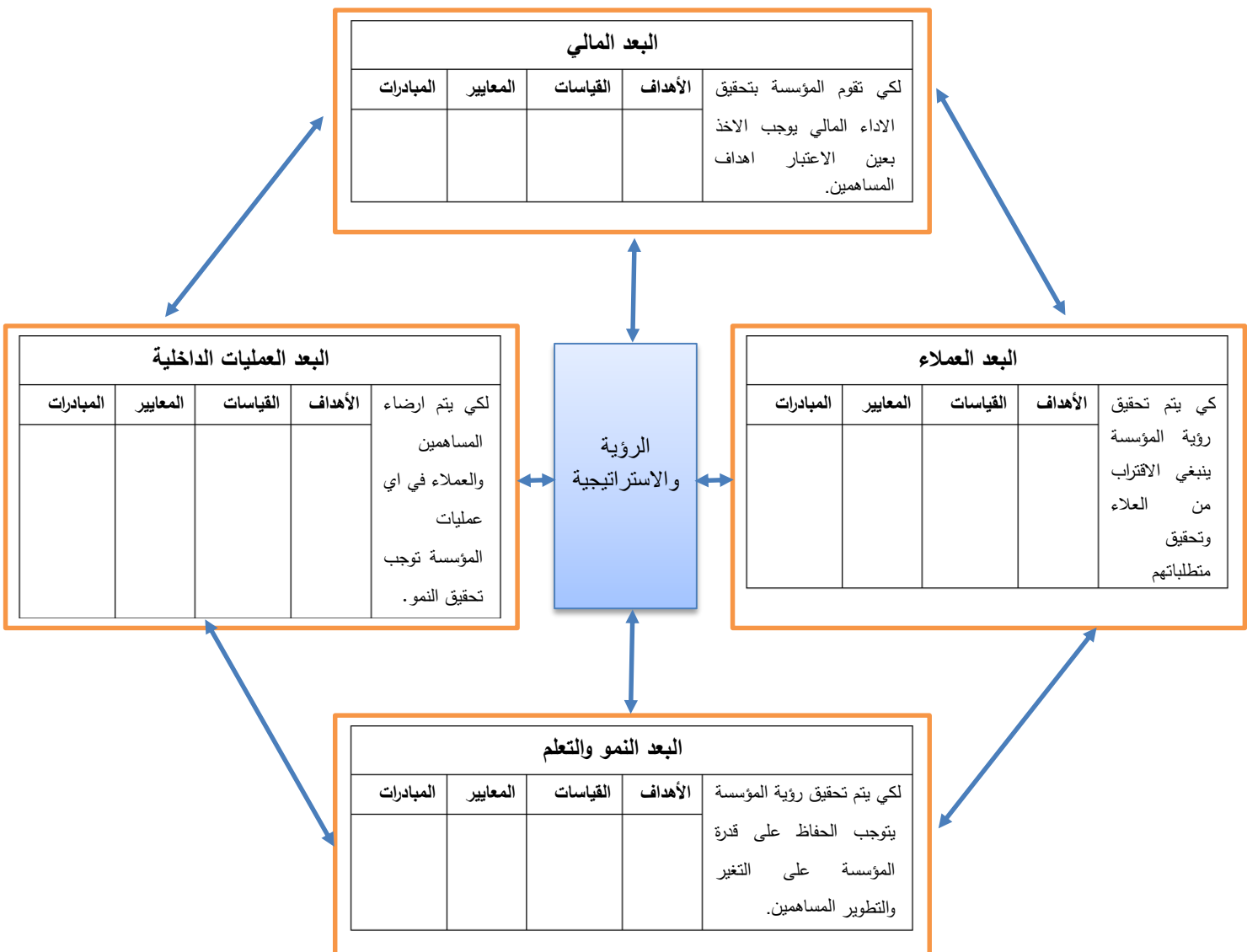
2.2.3.2 المحاور الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

قدم كل من *Kaplan* و *Norton* أربعة محاور مختلفة والتي تعتمد فعالية المؤسسة عليها في قياس الأداء والتي تشمل الجوانب المالية وغير المالية وتختلف هذه المحاور حسب طبيعة عمل المؤسسة وهذه المحاور موضحة في الشكل التالي:

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, « **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action** », Harvard Business Press, USA, 1996, p. 2.

² Jean Helms-Mills et al., « **Understanding Organizational Change** », 1st Edition, Routledge, Taylor and Francis Group, USA, 2009, p.103.

³ Christoper Dewangga, Op.Cit, p.12.



Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton, « **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action** », Harvard Business Press, USA, 1996, p. 9.

وعليه يُلاحظ أنّ بطاقة الأداء المتوازن نظام يقوم على التوازن ما بين الجوانب المالية وغير المالية المتمثلة في رضا العملاء، وفعالية العمليات الداخلية، إضافة إلى جوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسات مهما كان حجمها ونوعها، وفيما يلي شرح لهذه المحاور كما يلي:¹

✓ **المحور المالي:** يُعد المحور المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، يركز هذا المنظور في بطاقة الأداء المتوازن على الجوانب المالية، حيث تكمن أهمية المؤشرات المالية المستخدمة في التأكد من مدى إسهامها في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، أي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، وترتبط هذه المؤشرات

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton Op.Cit, pp. 26-28

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

المالية أساساً بالربحية والنمو والقيمة التي يرغب بها أصحاب المصالح، ومن بين المقاييس المالية نجد: معدل نمو رقم الأعمال أو حجم المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، النتيجة الصافية... إلخ.

✓ **محور العملاء:** يُعد العملاء عنصراً هاماً للمؤسسة، حيث توضع متطلبات العملاء وحاجاتهم ضمن استراتيجية المؤسسة، حيث يركز هذا المحور على التدابير والإجراءات التي تخلق القيمة للعملاء، والتي تركز أساساً على رضا العملاء، إضافة إلى الاحتفاظ بهم، واكتساب عملاء جدد، وهذا ما لم تصل إليه المقاييس المالية، ومن المقاييس المستخدمة في هذا المحور عدد العملاء، حصة السوق، المبيعات السنوية/ عدد العملاء، عدد العملاء المفقودين، معدل الوقت المستغل مع العملاء، نسبة العملاء/ المستخدمين، مؤشر رضا العملاء، عدد الشكاوي... إلخ.

✓ **محور العمليات الداخلية:** يُقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والإجراءات التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها، التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، حيث يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تحقق رغبات ورضا العملاء وأهداف المساهمين، وعليه يتوجب على المؤسسة تحديد وإتقان العمليات الداخلية وتطويرها، للحفاظ على العملاء، ومراقبتها، إضافة إلى دمج عمليات الابتكار - كابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق - لما لها من دور في رفع قيمة العملاء وتحقيق النتائج المالية مرضية.

من بين أهم المقاييس المستخدمة لمراقبة أداء العمليات الداخلية هي تلك المقاييس التي لها أثر على رضا العملاء، تتمثل في المصاريف الإدارية/العوائد الكلية، وقت إنجاز العمليات، نسبة التحسن في الإجراءات، نسبة الأخطاء في تقديم الخدمة، عدد مرات التسليم في الموعد، معدل الوقت اللازم لتطوير المنتج،... إلخ.

✓ **المحور التعلم والنمو:** يهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر، حيث يركز هذا المحور على قدرات أفراد المؤسسة في إنجاز الأهداف التنظيمية التي تناسب الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال توفير نظم معلومات، تطوير أداء ومهارات الأفراد بصورة دائمة، وتوفير أنظمة تحفيز ملائمة، وعليه فهذا المحور يركز على ثلاثة نقاط مهمة تمثلت في الأفراد والتزام والإجراءات.

من بين أهم المقاييس المستخدمة لمراقبة العلم والنمو هي مصاريف البحث والتطوير، مصاريف البحث والتطوير/ مصاريف الكلية، ساعات البحث والتطوير، موارد البحث، إلى جانب ذلك رضا الأفراد، مدى توافق مهارات العاملين والوظائف، ساعات تدريب العاملين... إلخ.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

تتصل الأبعاد الأربعة للبطاقة فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر، حيث يدعم كل بعد الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق الاستراتيجية، ويؤكد كل من *Kaplan* و *Norton* أن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى، حيث يسمح مجهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن مما يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين.¹

3.2.3.2 مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تكمّن مميزات بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:²

- ✓ تكمل بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية للأداء السابق مع مقاييس المالية للأداء المستقبلي؛
- ✓ تعتمد أهداف ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن على رؤية واستراتيجية المؤسسة؛
- ✓ توسيع بطاقة الأداء المتوازن أهداف المؤسسة إلى ما هو أبعد من الأهداف المالية؛
- ✓ تسمح بطاقة الأداء المتوازن للمدراء بقياس قيمة العملاء الحاليين والمستقبليين، كما تسمح لهم بكيفية تعزيز القدرات الداخلية والاستثمار في العنصر البشري؛
- ✓ مقاييس بطاقة الأداء المتوازن تكشف عن المحركات القيمة للأداء المالي والتنافسي على المدى البعيد.

¹ نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 81.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, Op.Cit, p. 8.

3. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

إن من بين مداخل تحسين الأداء نجد التحسين المستمر، إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى ذلك نجد بعض الباحثين يعتبرون أنظمة القياس الحديثة السابقة الذكر مدخلاً من بين مداخل تحسين الأداء، تمثلت أهمها في القياس المقارن ولوحة القيادة، وسيتم التطرق في هذا المبحث لمفهوم تحسين الأداء والتطرق إلى أهم مداخل تحسين الأداء ثم علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسات من خلال عرض ما تتوقعه المواصفة الدولية للتقييس الإيزو 2015 من نتائج تطبيق المؤسسات لمدخل إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب ذلك يتم الإشارة إلى جوائز الجودة التي تعتبر نماذج الأداء المتميز.

1.3 مفهوم تحسين الأداء

يعتبر إجراء تحسين الأداء أمراً ضرورياً يتوجب على المؤسسات اتخاذه وذلك لضمان بقاء المؤسسات في السوق نتيجة ما يفرضه هذا الأخير من شدة المنافسة بين المؤسسات المحلية والأجنبية، وسيتم بإيجاز تقديم تعريف تحسين الأداء والأسباب التي تدعو لذلك، إضافة إلى عرض أهم مداخل تحسينه.

1.1.3 تعريف تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"¹.
فيعتبر تحسين الأداء إجراء تتبعه المؤسسة قائم على عملية التحسين المستمر لكافة عمليات المؤسسة حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبع وبين المحيط الداخلي وفق تغيرات المحيط الذي يتم بالديناميكية، ويقوم على ركيزتين أساسيتين:²
✓ المورد البشري: هو الاستثمار في المورد البشري من خلال قدراته الذهنية، تحفيزه على الابتكار، تقييم إنجازاته... إلخ؛
✓ السوق والعملاء: من خلال التركيز على الخدمة والشمولية وخلق القيمة بدراسة السوق وتحديد العملاء المحتملين والتطلع على متطلباتهم بشكل مستمر.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين -تحسين الأداء"، ابن سينا للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 1999، ص11.

² مفيدة يحيوي وآخرون، " المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات"، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص

2.1.3 أسباب تحسين الأداء

من بين أسباب تحسين الأداء بالمؤسسة نجد أسباب داخلية ناتجة عن مواجهة المؤسسات لعوائق ومشاكل داخلية تؤدي إلى ضعف الأداء، وبالتالي عدم القدرة على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات العملاء، في حين نجد هناك أسباب أخرى خارجية تمثلت في جملة من العوامل المتعلقة بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة والتي تؤثر بطريقة أو بأخرى على أدائها نذكر منها:¹

✓ الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية التي تسمح بزيادة القدرة التنافسية والسيطرة على الأسواق؛

✓ عولمة السوق والتطور التكنولوجي السريع الذي يسمح بزيادة الحصة السوقية؛

✓ ظهور الشركات متعددة الجنسيات وفتح الأسواق.

إضافة إلى ذلك تسعى المؤسسات لتحسين أدائها للحفاظ على مكانتها بين بقية المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية، إلى جانب أنها تسعى نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحلقات الجودة، والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في الرفع من قدرتها التنافسية.²

2.3 مداخل تحسين الأداء

اختلف الباحثون في مداخل تحسين الأداء، حيث أن هناك من يعتبر المقارنة المرجعية ولوحة القيادة كأحدى مداخل تحسين الأداء إضافة إلى مدخل إعادة الهندسة ونموذج *Kaizen*، التحسين المستمر، ومدخل إدارة الجودة الشاملة الذي سبق التطرق إليه في الفصول السابقة، وسيتم بإيجاز إعطاء لمحة حول أهم هذه المداخل فقط.

1.2.3 مدخل إعادة الهندسة

تعد إعادة الهندسة أو بما يسمى الهندسة الإدارية، أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستعملها المؤسسات لتحسين أدائها، بما تحمله من إعادة النظر بشكل جذري في جميع الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات.

1.1.2.3 تعريف إعادة الهندسة

هناك تعريف عديدة لهذا المدخل وأغلب التعاريف تصب في مفهوم واحد، كان من أهم التعاريف الذي قدمه *Hammer* و *Champy* على أن إعادة هندسة العمليات هي "إعادة تفكير عميق، وإعادة تصميم جذري

¹ مفيدة يحيوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، أبحاث الملتقى الدولي حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة مسيلة، الجزائر، ص 678.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

لعمليات الأعمال لتحقيق تحسين كبير وواسع في مقاييس الأداء المهمة مثل التكلفة، والسرعة، والجودة ومستوى الخدمة".¹

كما يرى *Raymond* و *Bergeon* على أنها "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية".² كما تُعرف بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري في أداء المؤسسات".³

حيث تُعتبر إعادة الهندسة من أهم الاستراتيجيات التي تتبناها الإدارة لتحسن أدائها في ظل التحديات التي تواجه المؤسسة، وإعادة الهندسة تسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية، حيث تعتمد على إعادة فحص كل عملية، وتقييمها، لغرض تحسين الأداء.

وعليه فإن إعادة الهندسة تقوم على عناصر أساسية تتمثل في:⁴

- ✓ إعادة التفكير الأساسي: أي إعادة التفكير بصورة أساسية في الأسس الحالية المتبعة، وإعادة صياغة استراتيجية المؤسسة؛
- ✓ إعادة التصميم الجذري: إعادة تصميم بصورة جذرية للوضع القائم من خلال التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة جذرياً وذلك بابتكار تصاميم وأساليب جديدة من خلال تطبيق تكنولوجيا ومعلوماتية والتفكير الإبداعي؛
- ✓ تحقيق تحسينات هائلة: إن إعادة الهندسة تسعى لتحقيق مستويات فائقة من التحسين في معدلات الأداء وتحسين قيمة العملاء على أقل بنسبة 50%، كما ينبغي التركيز على التحسينات الكبيرة وليست الهامشية؛
- ✓ التركيز على العمليات: أن تجرى إعادة الهندسة على العمليات وليس على المهام أو الوظائف أو الأفراد أو الهياكل.

¹ Jean Helms-Mills et al., Op.Cit, p. 97.

² إسماعيل محمد الصرايرة، " التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 38.

³ حمزة الجبالي، " تنمية الاداء الوظيفي والاداري"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 90.

⁴ Mehdi Khosrow-pour, « Cases on Information Technology and Business Process Reengineering», IDEA Group publishing, USA, 2006, p. 63.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

ويُمكن القول في الأخير أنّ إعادة الهندسة هي أسلوب إداري يقوم على إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق تحسينات في الأداء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

2.1.2.3 خصائص إعادة الهندسة

يُمكن تحديد خصائص أساسية لإعادة الهندسة تمثل فيما يلي:¹

- ✓ إنّ إعادة الهندسة تركز على العمليات وليس على الوظائف، ما يجعل إعادة الهندسة تتطلب التزاماً من الإدارة العليا في المؤسسة ببرامجها؛
- ✓ إعادة الهندسة تركز على التغيير الجذري أي إعادة التصميم بصورة جذرية للوضع القائم؛
- ✓ تتطلب إعادة الهندسة استخدام فريق عمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات مع إعطاء الصلاحيات الكافية لتحويلها إلى فرق مدراء ذاتياً، والتي تضمن مشاركة جميع الأقسام من جهة وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى؛
- ✓ تتطلب إعادة الهندسة مشاركة متوافقة للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ تحقيق تحسينات هائلة في معدلات الأداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، وسرعة إنجاز الأعمال.

2.2.3 مدخل المقارنة المرجعية

تُعد عملية المقارنة المرجعية *Benchmarking* من التطبيقات المعاصرة التي تستخدمها المؤسسات كأحد أدوات إدارة الجودة الشاملة المستخدمة لتحسين الأداء، حيث تستعمل كأداة لقياس وتقييم أداء المؤسسات ومقارنتها بالمؤسسات المثيلة لها، ومن ثم تحديد أوجه القصور والعمل على معالجتها، وتحقيق الجودة.

1.2.2.3 تعريف المقارنة المرجعية

عرف *R.Camp* المقارنة المرجعية بأنها "عملية مستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات ومقارنتها مع المنافسين الأقوياء والمؤسسات المعروفة والرائدة في الصناعة".²

كما نجد *Cook* يُعرف المقارنة المرجعية بأنها "أحد عمليات تحسين الأداء".³

أيضاً نجد *Jean Brilman* ومن معه يُعرف المقارنة المرجعية بأنها "عملية تحديد وتحليل وتبني وتكيف الممارسات التنظيمية مع أداء أكثر المنظمات نجاحاً في العالم لتحسين أداء المؤسسة الخاصة بها".⁴

وعليه يُمكن القول أنّ المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة لقياس الأداء ومقارنته مع أداء المؤسسات

¹ نجم عبّود نجم، "مدخل إلى إدارة العمليات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 419.

² Florent A. Meyer, «Pratiques de benchmarking : Le challenge partenarial», Lexitis éditions, Paris, 2013, p 30.

³ Idem.

⁴ Jean Brilman, Jacques Hérard, Op.Cit, p. 336.

2.2.2.3 خطوات المقارنة المرجعية

لكي تؤدي المقارنة المرجعية بشكل فعال يتوجب إتباع المراحل التالية:¹

- ✓ **مرحلة التخطيط:** يتم في هذه الخطوة تحديد الغرض من عمليات البحث وتحديدتها كما يتم تحديد المؤسسات التي يتم على أساسها المقارنة ومن ثم تحديد واختيار طرق جمع البيانات وعليه يتم تحديد المؤشرات والمعايير الضرورية لنجاح عملية المقارنة؛
- ✓ **مرحلة التحليل:** يتم بعد عملية التخطيط تحديد فجوة الأداء بين المؤسسة المعنية والمؤسسات المقارنة حجمها وأسبابها، كما يتم في هذه الخطوة تحديد عتبة الأداء؛
- ✓ **مرحلة التكامل:** يتم تحديد ووضع الأهداف الوظيفية، وضمان قبول نتائج القياس؛
- ✓ **مرحلة التنفيذ:** حيث يتم وضع وتنفيذ خطط العمل والإجراءات، والشروع في إجراءات خاصة ومحددة وضمان تتبع التقدم المتحقق كما يتم في هذه المرحلة إعادة تحديد المعايير وإعادة إجراء المقارنة لتنفيذ الإجراءات؛
- ✓ **مرحلة النضج:** بعد تحصل المؤسسة على أفضل النتائج لمعالجة فجوة الأداء من خلال تحديد منصب قيادي ملائم، وتحديد الأساليب المتكاملة، مما يؤدي إلى أداء أفضل للمؤسسة.

3.2.2.3 أنواع المقارنة المرجعية

يُمكن تمييز أنواع متعددة من المقارنة المرجعية فنجد من يميز بين المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية كما يلي:²

- ✓ **المقارنة المرجعية الداخلية *Internal Benchmarking*:** تعني المقارنة المرجعية الداخلية مقارنة عمليات المؤسسة مع العمليات المماثلة في نفس المؤسسة؛
- ✓ **المقارنة المرجعية الخارجية *Internal Benchmarking*:** تعني المقارنة المرجعية الخارجية في إجراء مقارنة أداء المؤسسات مع المؤسسات أخرى رائدة تنشط في نفس القطاع؛
- كما يمكن تمييز بين المقارنة المرجعية والوظيفية والتنافسية والاستراتيجية كما يلي:
- ✓ **المقارنة المرجعية الوظيفية *Functional Benchmarking*:** وفيها يتم مقارنة المجالات مثل الإدارة،

¹ Ibid, p. 340.

² Ibid, p. 337.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

- خدمة الزبون، عمليات البيع، جودة المنتج أو الخدمة... إلخ بين المؤسسات غير منافسة في نفس القطاع.¹
- ✓ المقارنة المرجعية التنافسية *Competitive Benchmarking*: وفيها يتم المقارنة مع المنافسين في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة على المنتج أو الطريقة أو العملية، وهي تختلف عن التحليل التنافسي وتحليل المنتجات وإجراء المقابلات مع العملاء والموردين.²
- ✓ المقارنة المرجعية الاستراتيجية *Strategic Benchmarking*: وهي عملية فحص وتحليل وتكيف الاستراتيجية الأفضل، وإجراءات مقارنات نماذج العمل، والهياكل والوظائف على المدى المتوسط والطويل لتحقيق الميزة التنافسية.³

4.2.2.3 أهمية المقارنة المرجعية

- إنّ استخدام المقارنة المرجعية يؤدي لتحقيق جملة أهداف أهمها:⁴
- ✓ معرفة فجوة أداء المؤسسة ونظيراتها في المؤسسات المنافسة الأخرى؛
 - ✓ يُمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء؛
 - ✓ تكامل الممارسات في المؤسسة وإيجاد الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين ومعالجة نقاط الضعف؛
 - ✓ تقود إلى التحسين المتسارع؛
 - ✓ تُزود المؤسسة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي؛
 - ✓ معرفة نقاط الضعف والقوة في المؤسسة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛
 - ✓ تُسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
 - ✓ تُساعد المؤسسة بأن تكون أفضل مما هي عليه الآن؛
 - ✓ تتبنى أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف؛
 - ✓ تُساعد المؤسسة على الاستخدام الأفضل للموارد؛
 - ✓ تُزود المؤسسة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المؤسسات الرائدة في المستقبل.

¹ نجم عبود نجم، "مدخل إلى إدارة العمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 419..

² Jean Brilman, Jacques Hérard, Op.Cit, p. 337.

³ Florent A. Meyer, Op.Cit, p .70.

⁴ مريم السعيد بودودة، مراد رايح كواشي، "نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، 2017، ص ص 241-242

3.3 علاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء

تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم مداخل تحسين الأداء، حيث أصبحت المؤسسات تولي لهذا المدخل أهمية خصوصاً بظهور المواصفات الدولية للتقييس التي تشير في كل إصدار منها للفائدة التي تترتب عليها حصول المؤسسات على شهادة التقييس الدولية، والتي من شأنها تحقيق متطلبات العملاء، مما يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات مهما كان حجمها أو نوعها، حيث بيّنت أغلب الدراسات بوجود علاقة بين تبني المؤسسات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية أو تحسين أداء المؤسسات، حيث تُعطي جوائز تسمى جوائز الجودة أو كما تسمى أيضاً نماذج الأداء المتميز للمؤسسات التي سعت وحاولت تطبيق هذا النهج الإداري الجديد، لما تحققه من تميز في الأداء.

سيتمّ التطرق في هذا المطلب إلى النتائج المحتملة عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي أشارت إليها المواصفة الدولية الإيزو 2015، إضافة إلى عرض أهم جوائز الجودة.

1.3.3 النتائج المحتملة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد أوضحت معظم الدراسات الاقتصادية أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء الشامل كونها إحدى أهم الاختيارات المعاصرة في تسيير وإدارة المؤسسات، والتي تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة لجميع أفراد المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها وأنشطتها لإرضاء عملائها مع مراعاة متطلبات وظروف المجتمع.

استناداً إلى المواصفة الدولية الإيزو 9000: 2015 أنظمة إدارة الجودة-مبادئ أساسية ومصطلحات- فإن النتائج المحتملة في حالة تطبيق المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تمثلت فيما يلي:

1.1.3.3 أثر تطبيق مبدأ التركيز على العملاء

إنّ الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو تلبية متطلبات العملاء والسعي لتحقيق توقعاتهم، حيث تُسهم ثقة العملاء والأطراف المعنية الأخرى والحفاظ عليها في تحسين أداء المؤسسة، لهذا تسعى المؤسسات إلى توفير فرصة لخلق المزيد من القيمة للعملاء.

إنّ فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء والأطراف المهتمة الأخرى، يسهم في تحسين أداء المؤسسة، وتشمل الفوائد المحتملة لتطبيق مبدأ التركيز على العملاء ما يلي:¹

✓ زيادة القيمة للعميل؛

¹ISO 9000: 2015, Op.cit, p. 4.

- ✓ زيادة رضا العملاء؛
- ✓ تحسين ولاء العملاء؛
- ✓ تحسين النشاط التجاري؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة لدى الغير؛
- ✓ توسيع محفظة العميل؛
- ✓ زيادة في المبيعات وفي حصة السوقية للمؤسسة.

2.1.3.3 أثر تطبيق مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا

تقوم الإدارة العليا على جميع المستويات بوضع وتحديد غاية المؤسسة وتوجهات العامة لها كما تقوم بخلق الظروف التي تسمح بإشراك العمال في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بالمؤسسة، إن وضع غاية المؤسسة وتوجهات وإشراك أفراد المؤسسة تسمح بتوجيه المؤسسة استراتيجيتها وسياستها عملياتها ومواردها نحو تحقيق الأهداف.

وتشمل الفوائد المحتملة عن تطبيق مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا ما يلي:¹

- ✓ زيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بالمؤسسة؛
- ✓ تنسيق أفضل بين عمليات المؤسسة؛
- ✓ تحسين الاتصال بين مختلف مستويات ووظائف المؤسسة؛
- ✓ تطوير وتحسين قدرة المؤسسة وأفراد المؤسسة على تحقيق النتائج المطلوبة.

3.1.3.3 أثر تطبيق مبدأ مشاركة العاملين

يُعد مبدأ مشاركة العاملين على جميع مستويات المؤسسة من الأمور الأساسية لتحسين أداء المؤسسة بفعالية وكفاءة، من خلال إشراك جميع العاملين على جميع المستويات في تحقيق أهداف إدارة الجودة والاعتراف بمهاراتهم وتحسينها، وتشمل الفوائد المحتملة لهذا المبدأ ما يلي:²

- ✓ فهم أفضل لأهداف الجودة من قبل أفراد المؤسسة وزيادة تحفيزهم على تحقيقها؛
- ✓ زيادة مشاركة العاملين في أنشطة التحسين؛
- ✓ تحسين التنمية الشخصية والمبادرات والإبداع؛

¹ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 4.

² ibid, p.5.

- ✓ تحسين رضا العاملين؛
- ✓ تحسين الثقة والتعاون على جميع مستويات المؤسسة؛
- ✓ زيادة اهتمام أفراد المؤسسة على جميع المستويات بالقيم المشتركة وبالثقافة.

4.1.3.3 أثر تطبيق مبدأ مقارنة العمليات

إنّ فهم الأنشطة وإدارتها كنظام متماسك، يسمح بتحقيق النتائج التالية:¹

- ✓ قدرة أكبر على توجيه جهود المؤسسة نحو العمليات الرئيسية وعلى فرص التحسين؛
- ✓ وضع نظام عمليات يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بحيث تكون العمليات تتوافق بينها وبين الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ تحسين الأداء من خلال الإدارة الفعالة للعمليات والاستخدام الفعال للموارد والحد من العوائق الموجودة ما بين الوظائف؛
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على كسب ثقة الأطراف ذات المصلحة فيما يتعلق بتجانسها وفعاليتها وكفاءتها.

5.1.3.3 أثر تطبيق مبدأ التحسين

إنّ نجاح المؤسسة يتوقف على مدى الاهتمام الذي توليه الإدارة إلى أنشطة التحسين، ذلك أنّ هذا الأخير يُساهم في المحافظة على مستويات أدائها الحالية، ويسمح بالاستجابة السريعة لأيّ تغير في محيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما يسمح بخلق فرص جديدة.

وتشمل الفوائد المحتملة لتطبيق مبدأ التحسين المستمر ما يلي:²

- ✓ تحسين أداء العمليات ورضا العملاء؛
- ✓ تحسين البحث والتحري عن الأسباب الجوهرية للمشكلة، ومتابعة الإجراءات الوقائية والتصحيحية؛
- ✓ قدرة أكبر على توقع المخاطر والفرص الداخلية والخارجية والاستجابة لها؛
- ✓ التعرف بشكل أفضل على كل من التحسين التدريجي والاختراق؛
- ✓ استخدام أفضل للتعلم في أنشطة التحسين؛
- ✓ زيادة جهود الابتكار.

¹ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 6.

² ibid, p. 7.

6.1.3.3 أثر تطبيق مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق

إنّ القرارات المتخذة بناءً على البيانات والمعلومات التي سبق تحليلها وتقييمها، لها أفضلية وقابلية أكبر في تحقيق النتائج المرجوة.

وتتمثل أهم النتائج المتوقعة نتيجة أخذ هذا المبدأ بعين الاعتبار فيما يلي:¹

- ✓ تحسين عمليات صنع القرار؛
- ✓ تحسين تقييم أداء العملية والقدرة على تحقيق الأهداف؛
- ✓ تحسين الكفاءة التشغيلية والفعالية؛
- ✓ قدرة أكبر على استعراض الآراء والقرارات وتحديدها وتغييرها؛
- ✓ قدرة أكبر على إثبات فعالية القرارات السابقة.

7.1.3.3 أثر تطبيق مبدأ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة

لتحقيق الأداء وتحسينه تسعى المؤسسات إلى إدارة علاقاتها مع أصحاب المصلحة تحقيق النتائج المتوقعة تتمثل فيما يلي:²

- ✓ تحسين أداء المؤسسة وأصحاب المصلحة من خلال مراعاة الفرص والقيود لكل صاحب مصلحة؛
- ✓ الفهم المشترك للأهداف والقيم من قبل الأطراف المعنية؛
- ✓ زيادة القدرة على خلق قيمة لأصحاب المصلحة المهتمين بتقاسم الموارد والكفاءات وإدارة المخاطر المتعلقة بالجودة؛
- ✓ إدارة أفضل لسلسلة التموين بما يسمح ضمان تدفق مستقر للمنتجات والخدمات.

2.3.3 نماذج الأداء المتميز للجودة (جوائز إدارة الجودة الشاملة)

ظهرت العديد من جوائز الجودة في دول العالم، ويرجع الاختلاف في أنظمتها إلى الاختلاف بين رواد الجودة أمثال *Deming* و *Crosby* و *Juran* وغيرهم في المنهج المتبع وفي الجوانب التي يؤمنون بها لتعزيز الجودة، وهي تتشابه والقواعد المشتركة حيث يُركز الاهتمام بالعملاء وتلبية متطلباتهم، وقياس مستوى الرضا لديهم اتجاه ما تقدمه المؤسسات من منتجات أو خدمات، من أجل الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات التي تطبق برامج الجودة، حيث أنها تعتبر أدوات لتحفيز المؤسسات للتحسين المستمر، وتحقيق التميز في الأعمال، كما

¹ISO 9000: 2015, Op.Cit, p. 8.

² ibid, p. 9.

تُعتبر أداة لتقييم المؤسسة ووسيلة للمقارنة مع المؤسسات المنافسة.

1.2.3.3 الجائزة اليابانية للجودة -جائزة Deming-

إنّ أقرب مقارنة لمراجعة الجودة الشاملة هي المقارنة التي أتى بها *Deming* المحددة في "جائزة *Deming*" اليابانية، حيث تمّ تأسيس الجائزة من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين *JUSE* عام 1950¹، وذلك تقديراً واعترافاً بجهود *Deming* ومساهماته الفعالة في الصناعة اليابانية وخصوصاً في الأساليب الإحصائية لضبط الجودة التي اعتبرت أسباب تفوق دولتهم في الجودة، كانت الجائزة تمنح لشركات الموجودة في اليابان، ثم فسحت المجال للشركات عبر العالم والتي تطبق بنجاح الرقابة الإحصائية على الجودة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتمنح أيضاً جائزة *Deming* للأفراد الذين ساهموا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يُمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة *Deming* على النحو التالي:²

- ◀ **السياسات:** تشمل سياسات الجودة ومراقبة الجودة، وكذلك طريقة وضع السياسات ومدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط؛
- ◀ **التنظيم وإدارة التنظيم:** ويشمل وضوح السلطة والمسؤولية، والتفويض والتنسيق، واللجان، واستخدام العاملين، وحلقات الجودة؛
- ◀ **التعليم والنشر:** ويتضمن ذلك برامج التعليم ونتائجه، وفهم ومراقبة الجودة، وتعلم الأساليب الإحصائية، واقتراح أساليب التحسينات؛
- ◀ **جمع واستخدام معلومات الجودة:** ويشمل ذلك جمع المعلومات الخارجية، إيصال المعلومات إلى الدوائر، وسرعة إيصال المعلومات، ومعالجة البيانات؛
- ◀ **التحليل:** ويتضمن ذلك اختيار المشاكل الرئيسية، واستخدام الأساليب الإحصائية، وربط التحليل مع التكنولوجيا، وتحليل الجودة وتحليل العمليات، واستخدام نتائج التحليل؛
- ◀ **المعايير:** وتشمل توحيد المعايير، وطرق وضع المعايير ومراجعتها، ومحتويات المعايير واستخدامها.
- ◀ **المراقبة:** وتشمل أنظمة مراقبة الجودة، وبنود ونقاط الجودة، وبنود ونقاط المراقبة واستخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة، وأنشطة الرقابة؛

¹Johns S. Oakaland, «Oakland on quality management», 1st edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004, p. 28.

² مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 268-

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

- ◀ **تأكيد الجودة:** وتشمل إجراءات تطوير المنتج، ورضا العميل، وتصميم العمليات وتحليلها، وقدرة العمليات، والأجهزة والقياس والاختبار والتفتيش، وصيانة الأجهزة، ونظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي؛
- ◀ **النتائج:** وتشمل قياس النتائج الأساسية والنتائج غير الملموسة بالنسبة للجودة، والخدمات ووقت التسليم، والتكلفة والأرباح، والسلامة والبيئة؛
- ◀ **التخطيط للمستقبل:** تشمل دقة الخطط الموضوعية، ومعالجة المشاكل، والخطط المتعلقة بالمستقبل.
- يتم الحصول على جائزة *Deming* بعد قيام اللجنة بالفحص ما إذا كانت المؤسسات قد نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على منتجاتها وخدماتها، وحققت تحسينات أداء متميزة حققت أهداف واستراتيجية المؤسسة بشكل صحيح.¹

2.2.3.3 جائزة *Malcolm Baldrige* الوطنية للجودة * *MBNQA*

تعادل جائزة *Malcolm Baldrige* الوطنية للجودة لجائزة *Deming* اليابانية، التي تم تأسيسها من قبل الكونغرس الأمريكي في عام 1987، وسميت بهذا الاسم نسبة إلى الرائد *Malcolm Baldrige* الذي يعتبر أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، تكريماً وتقديراً لجهوده التي تدعو إلى إدارة الجودة الشاملة، ويشرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية التابع لوزارة التجارة الأمريكية.

يتم تقديم جائزة *Malcolm Baldrige* الوطنية للجودة *MBNQA* سنوياً من قبل رئيس الولايات المتحدة للشركات التي تتفوق في تحقيق الجودة وإدارة الجودة، ويتم منح الجوائز في كل فئة من الفئات التالية: التصنيع، والخدمات، والأعمال التجارية الصغيرة، والتعليم، والرعاية الصحية.²

وترتكز الجائزة على النقاط التالية:³

- ✓ النتائج والخدمة؛
- ✓ إشراك مجموعة متنوعة من المجموعات التجارية والمهنية؛
- ✓ طرق مبتكرة للجودة؛
- ✓ الموارد البشرية وتركيز العملاء؛
- ✓ أهمية تبادل المعلومات.

إن الهدف من هذه الجائزة هو المساعدة في تحسين ممارسات الأداء التنظيمي والقدرات والنتائج، وتسهيل

¹Johns S. Oakaland, «Oakland on quality management », Op.Cit, p. 28.

* **MBNQA** :The Malcolm Baldrige National Quality Award

² Edward sallis, Op.Cit, p. 56.

³ Idem.

الفصل الثالث.....الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

الاتصال وتبادل أفضل المعلومات، إلى جانب ذلك فالجائزة تعتبر بمثابة أداة عمل لفهم وإدارة الأداء والتوجيه والتخطيط وفرص التعلم.¹

ويركز معيار *Baldrige* على ثلاثة مواضيع رئيسية تتمثل في توقعات العملاء، ورسم خطط تركز على أهم عوامل نجاح التي تتميز بها المؤسسة، بالإضافة إلى مراقبة التغيير في الأعمال، وتستخدم المؤسسات هذه المعايير ليس لترشح لنيل هذه الجائزة فقط بل تستخدم كدليل لتحسين أدائها²، وتتجسد معايير الجائزة في سبع فئات تتمثل في:³

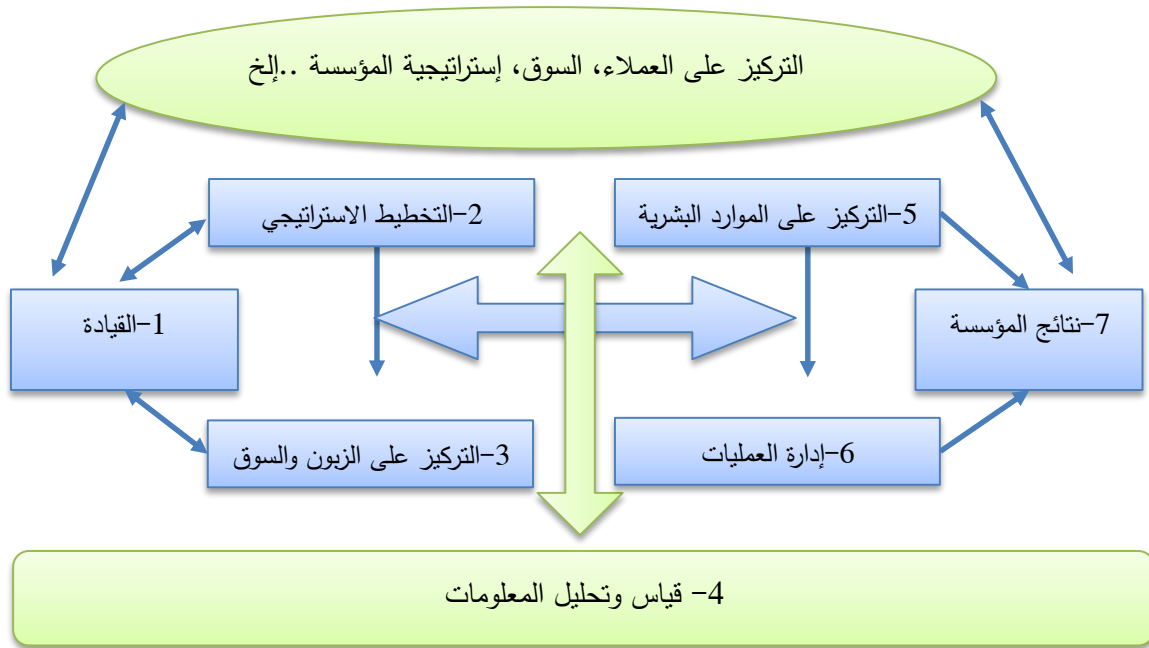
- ✓ القيادة: من بين ما تركز عليه الجائزة هو القيادة، وذلك من خلال القيادة التنظيمية والمسؤولية العامة والمواطنة، التي يتم خلق التوجه نحو الزبائن، وترسيخ قيم الجودة؛
- ✓ التخطيط الاستراتيجي: من خلال تطوير ونشر الاستراتيجية لضمان رضا الزبائن؛
- ✓ التركيز على العملاء والسوق: لغرض تحقيق رضا العملاء من خلال معرفة احتياجاتهم العملاء والسوق؛
- ✓ تحليل وقياس المعلومات: من خلال قياس وتحليل الأداء وإدارة المعلومات؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية: يعتمد نجاح المؤسسة على توفير أنظمة العمل الملائمة، وتدريب العاملين وكسب رضاهم؛
- ✓ إدارة العملية: يتم ذلك من خلال إدارة عمليات المنتج والخدمة والعمليات التجارية وعمليات الدعم؛
- ✓ نتائج المؤسسة أو نتائج الأعمال: وهي مختلف النتائج التي تركز على العملاء، النتائج المالية والسوقية، ونتائج الخاصة بالموارد البشرية، وأيضاً نتائج الفعالية التنظيمية.

فيما يلي الشكل يوضح الإطار العام لمجاميع جائزة *Malcolm Baldrige* والعلاقة بينهما:

¹Johns S. Oakaland, «Total quality management and Operational excellence -text with cases- », Op.Cit, p. 23.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص71.

³Johns S. Oakaland, «Total quality management and Operational excellence -text with cases- », Op.Cit, p. 24.



Source: Johns S. Oakaland, «Total quality management and Operational excellence -text with cases- », 4rd edition, Routledge, Taylor and Francis Group, Great Britain, 2014, p. 24.

يُبين هذا الشكل مدى ارتباط هذه المعايير والتكامل فيما بينها، بحيث تعمل كنظام يقوم على تتبع العمليات على التوالي للوصول إلى نتائج الشركة بدءاً من القيادة التي تُنشئ القيم والأهداف والنظم، حيث يتضمن النظام مجموعة من العمليات المحددة والمصممة بشكل جيد لتلبية متطلبات العملاء وتحقيق أهداف الجودة وتحسين أداء المؤسسة.

يتمّ تحديد الشركة الفائزة، من قبل لجنة متخصصة من الجهاز الحكومي الأمريكي حيث يقومون بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير تحمل أوزاناً مختلفة وعلى شكل نقاط، والشركة الفائزة هي الشركة التي تحصل على أكبر عدد من النقاط.¹

3.2.3.3 الجائزة الأوروبية للجودة

قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بإنشاء النموذج الأوروبي للتميز *EFQM** في عام 1988 بناءً على مبادرة 14 شركة أوروبية رائدة أهمها شركة *Philips*، *M. Ericson*، *Britvh Telecom* و *Volkswagen*، حيث يشمل النموذج أغلب عناصر إدارة الجودة الشاملة، وتم منح أول جائزة أوروبية لإدارة الجودة يوم 15

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 280

* *EFQM* : European Foundation for Quality Management.

الفصل الثالث..... الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

أكتوبر 1992، تمنح هذه الجائزة للمؤسسات التي تظهر أن جهودهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد ساهمت في تحقيق متطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم، حيث أن الهدف من النموذج هو تعزيز جودة العملية الأساسية لتحسن المستمر داخل المؤسسة.¹

وعليه ينظر هذا النموذج إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل، يتكون من مدخلات، يوجهها ويسيطر عليها قيادة إدارية فعالة، للوصول إلى مخرجات محددة تنال قبول ورضا العملاء، حيث يتضمن تسعة عناصر أو معايير التي على أساسها يتم تقييم المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، خصص لكل منها عدد من النقاط حسب مدى أهميتها، وتصنف تلك المعايير إلى مجموعتين أساسيتين تتفاعل مع بعضها البعض تمثل المجموعة الأولى في العوامل المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بينما تتمثل المجموعة الثانية في النتائج تمثل مؤشرات أداء المؤسسة²، وسنعرض فيما يلي المعايير الرئيسية لهذه الجائزة على النحو التالي:

✓ **العوامل:** يتضمن النموذج *EFQM* مجموعة من العوامل تتضمن خمس معايير تتمثل في القيادة السياسة والاستراتيجية، إدارة الأفراد، والموارد، والعمليات، حيث تركز على ما هو مطلوب تحقيقه من النتائج، وتتمثل في:³

◀ القيادة: تركز القيادة على كيفية تطوير وتسهيل تحقيق رؤية المؤسسة، كذلك تطوير وتنفيذ الإجراءات وسلوكيات المناسبة من خلال مشاركة العملاء والشركاء وممثلي المجتمع، أي الأطراف ذات المصلحة، هذا ويتوقف على مدى كفاءة وفعالية جميع المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية؛

◀ الاستراتيجية: يركز النموذج الأوربي على كيفية قيام المؤسسة بتنفيذ رؤيتها ورسالتها من خلال استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة حيث تم أخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وتوقعاتهم مدعومة بالسياسيات والخطط والأهداف والعمليات ذات الصلة، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

◀ إدارة الأفراد: يعبر هذا المعيار عن مدى استخدام الإمكانيات البشرية بكفاءة داخل المؤسسة من خلال تخطيط المؤسسة الجيد للموارد البشرية وإدارتها وتحسينها، كذلك تحديد المعرفة والكفاءات الأفراد وتطويرها، إضافة إلى مشاركة ومحاورة الأفراد ومكافأتهم؛

◀ إدارة الموارد: يركز هذا العمل على إدارة الموارد المالية والمادية فهو يعبر عن مدى كفاءة استخدام تلك الموارد داخل المؤسسة من أجل دعم استراتيجيتها وتنفيذ عملياتها بفعالية؛

¹ Jens j. Dahlgaard Kai Kristensen, Gopal k. Kanji, «Fundamentals Total quality management –Process analysis and Improvement », 4th edition, Routledge, Taylor and Francis Group, Great Britain, 2014, p. 61

² Ibid, p. 62

³ Johns S. Oakaland, «Total quality management and Operational excellence -text with cases- », Op.Cit, p. 157-160

الفصل الثالث.....الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية

◀ العمليات: من أجل تحقيق أهداف المؤسسة توجب تصميم وإدارة العمليات بشكل منهجي بناءً على احتياجات ورغبات العملاء، وتحسينها باستخدام الابتكار لضمان رضا العملاء وكل الأطراف ذات المصلحة، إلى جانب ذلك إدارة العلاقة مع العملاء وتعزيزها؛

✓ **النتائج:** يتضمن النموذج *EFQM* مجموعة من النتائج وهي أيضاً تتضمن أربعة معايير أو مؤشرات تقيس أداء المؤسسة تتمثل في رضا العميل، رضا الأفراد، التأثير في المجتمع، والنتائج التشغيلية أو ما يسمى بنتائج العمل:¹

◀ رضا العملاء: يمكن النموذج الأوربي من معرفة مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، لهذا توجب على المؤسسة قياس إدراك العملاء لمنتجات المؤسسة وخدماتها، وقياس رضا العملاء؛

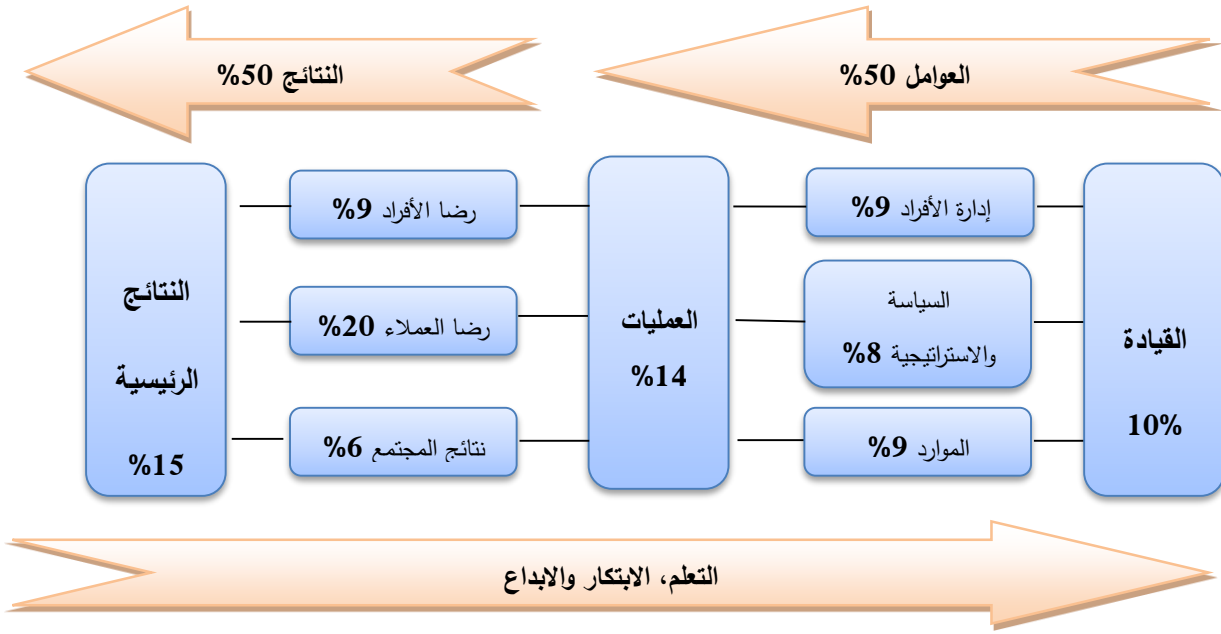
◀ رضا الأفراد: يبين النموذج الأوربي من خلال هذا المعيار ما تحققه المؤسسة لكسب رضا الأفراد من خلال تقييم المؤسسة لدرجة رضا أفراد المؤسسة، وتقييم مؤشرات أداء الأفراد؛

◀ نتائج التأثير على المجتمع: ويعبر عن مدى قدرة المؤسسة على التأثير وتحقيق احتياجات المجتمع في ظل الظروف المحيطة بها، يقاس ذلك من خلال تقييم المؤسسة لنظرة المجتمع للمؤسسة، وتقييم مؤشرات الأداء الداخلية المتعلقة بالتنظيم والمجتمع؛

◀ النتائج التشغيلية نتائج الأداء الرئيسية: وهي تعبر عن نتائج الأداء الداخلي للعمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت المالية أو غير المالية والتي يمكن التنبؤ بها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل الموالي:

¹Johns S. Oakaland, «Total quality management and Operational excellence -text with cases- », Op.Cit, p. 160-163.



Source: Johns S. Oakaland, «Total quality management and Operational excellence -text with cases- », 4th edition, Routledge, Taylor and Francis Group, Great Britain, 2014, p.157. Et

Alian-Michel Chauvel, « Au-delà de la certification de la conformité à la performance », Edition d'Organisation, Paris, 2002, p. 164.

يُلاحظ من خلال الشكل أنّ نموذج *EFQM* يقدم أوزاناً لكل معيار من المعايير المذكورة في الشكل والتي يمكن استخدامها كنموذج لتقييم مدى تطبيق المؤسسات لأهم مبادئ إدارة الجودة وبالتالي تمنح من خلاله جائزة *EFQM*، حيث أنه لتحقيق مجموعة من النتائج التي تؤدي إلى التميز في الأداء والتي تتمثل أساساً في رضا العملاء وأفراد المؤسسة، إضافة إلى التأثير في المجتمع، توجب على المؤسسة إتباع سياسة القيادة ناجحة واستراتيجية واضحة، أيضاً إدارة الأفراد من خلال تدريبهم وتكوينهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الموارد اللازمة وتبيان عمليات المؤسسة وتحسينها، مما يؤدي في النهاية إلى التميز في نتائج الأداء الرئيسية.

4.2.3.3 الجائزة الجزائرية الجودة

قامت الجزائر كغيرها من الدول ببذل جهود في مجال تحسين الجودة بإعداد جائزة جزائرية، حيث تُعد وسيلة لتشجيع المؤسسات الجزائرية خصوصاً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين منتجاتها وبالتالي تحسين أدائها، خاصة وأنّ الجزائر تحضر للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، مما يضع الاقتصاد الجزائري أمام تحديات كبيرة اتجاه المؤسسات الأجنبية.

1.4.2.3.3 تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة

أسست الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2003 تحت إشراف وزارة الصناعة، ويتم إعداد مسابقة وطنية لمنح الجائزة الجزائرية للجودة، حيث تقوم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بإجراء مسابقة وطنية لمنح الجائزة الجزائرية للجودة، كان آخرها سنة 2018، بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، القرار الوزاري المؤرخ في 03 افريل 2002، أين تقوم وزارة الصناعة والمناجم بإبلاغ جميع المؤسسات والهيئات المتحصلة على الإشهاد على المطابقة حسب نظم التسيير المختلفة والتي تهمها المسابقة للحصول على جائزة الجودة الجزائرية، حيث يتم على مستوى وزارة الصناعة والمعهد الوطني للتقييس، تعيين لجنة تحكيم تتولى انتقاء المؤسسات ذات الاستحقاق للفوز بالجائزة، بناءً على خلفية المعطيات الميدانية التي تختبره اللجنة في 19 ديسمبر من كل سنة، تسعى من خلالها إلى نشر الجودة في المؤسسات الجزائرية وتكريس مبدأ التحسين المستمر للجودة.¹

تتكون الجائزة من مكافأة مالية قدرها 2.000.000 دينار جزائري، وكأس الاستحقاق، إضافة إلى شهادة شرفية قصد مكافأة مجهودات المؤسسات والهيئات على النتائج المتحصل عليها في مجال تحسين وتطوير الجودة.²

2.4.2.3.3 أهداف الجائزة الجزائرية للجودة

تهدف الجائزة الجزائرية للجودة إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- ✓ إيجاد مرجعية للجودة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية؛
- ✓ اعتبار الجائزة دليلاً إرشادياً للمؤسسات وكذا الهيئات للاطلاع ومعرفة نقاط قوتها ونقاط التحسين بالنسبة لمسار الجودة فيها؛
- ✓ مكافأة النتائج المحققة في مختلف نشاطات المؤسسات من خلال الجودة؛
- ✓ تشجيع الجهود المبذولة من المؤسسة الجزائرية نحو التميز؛
- ✓ اعتراف العملاء بمجهودات المؤسسات في مجال الجودة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، القرار الوزاري المؤرخ في 03 افريل 2002، والمتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، العدد 2، الجريدة الرسمية، الجزائر، 2003.

² <http://www.industrie.gov.dz/?PRIX-ALGERIEN-DE-LA-QUALITE>, consulté le : 15 /03/ 2018.

³ بويكر نعوررة، " دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 9001"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2015، ص ص 152، 153.

3.4.2.3.3 معايير الجائزة الجزائرية للجودة

يتكون نموذج الجائزة الجزائرية للجودة من تسعة فصول، حيث يتمّ تنقيط كل فصل حسب أهميته في إنجاح مشروع الجودة في المؤسسات، ليصبح مجموع ما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة 1000 نقطة كحد أقصى، وتتمّ الإجابة على عناصر الفصول ضمن تقرير على شكل استبيان مفصل، والشكل الموالي يوضح توزيع نقاط على المعايير المعتمدة كما يلي:

جدول رقم (3-3): معايير الجائزة الجزائرية للجودة

| الفصل | المعايير | التنقيط |
|--------------|-------------------------|---------|
| الفصل الأول | التزام الإدارة | 120 |
| الفصل الثاني | الاستراتيجية والأهداف | 90 |
| الفصل الثالث | إدارة العاملين | 100 |
| الفصل الرابع | إدارة الموارد | 80 |
| الفصل الخامس | إدارة العمليات | 260 |
| الفصل السادس | الاستماع للعميل | 120 |
| الفصل السابع | رضا العاملين | 80 |
| الفصل الثامن | التكامل في حياة المجتمع | 60 |
| الفصل التاسع | النتائج التشغيلية | 90 |
| المجموع | | 1000 |

Source : Direction Générale de la Compétitivité Industrielle, «le prix Algérien de la qualité- Objectifs, conditions de participation et questionnaire- », Le Ministère de l'Industrie et des Mines, 2018, p. 19.

نتيجة للتحديات التي تواجه أغلب المؤسسات في البيئة التي تنشط فيها وبِعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة أصبح من الصعب تحديد مفهوم الأداء وحصره، هذا ما أدى إلى صعوبة تحديد مؤشرات قياسه. حيث تبين من خلال هذا الفصل أنّ أداء المؤسسات الاقتصادية مفهوم واسع له علاقة بعناصر مختلفة أهمها الكفاءة والفعالية، وأنّ الأداء يتأثر بعوامل عديدة ومتنوعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى معايير تصنيف الأداء عديدة جعل من مهمة تحديدها يطرح اشكالاتاً بين الباحثين.

كما تبين أيضاً أنّ أغلب الباحثين يستندون في قياسهم لأداء المؤسسات إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، حسب الغرض الذي يسعى لأجله كل باحث، حيث أنّ قياس الأداء لم يعد يقتصر على الجانب المالي ليعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة وإنما يُستخدم في ذلك عدة أنظمة قياس جديدة من بينها أسلوب مدخل أصحاب المصالح وبطاقة الأداء المتوازن التي تغطي بعض العيوب الموجودة في المقاييس التقليدية.

وإلى جانب ذلك تبيّن أنّه للوصول إلى الأداء بكفاءة وفعالية ولتحقيق أهداف المؤسسة التي تركز في مجملها على رضا العملاء وباقي الأطراف ذات المصلحة، توجّب استخدام مجموعة من وسائل ومدخل حديثة كان أبرزها إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية إضافة إلى ذلك تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها توفير منهجيات وأساليب جديدة في الإدارة وآليات ونماذج لتحسين الأداء من خلال جوائز الجودة المختلفة، هذا ونجد المواصفة الدولية للتقييس الإيزو 2015 قد أشارت إلى النتائج المتوقعة لتطبيق المؤسسات لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وتمّ عرض جوائز الجودة المختلفة التي تعتبر أدوات لتحفيز المؤسسات للتحسين المستمر، وتطبيق برامج الجودة للارتقاء بمستوى أدائها.

الفصل الرابع:

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين
أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى تحليل المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وبعد دراسة مبادئها وأهمية تطبيقها على مستوى المؤسسات الاقتصادية، ولما لها من دور في تحقيق مستويات أداء ذات كفاءة وفعالية، سيتم في هذه الفصل القيام بدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف، وذلك بإتباع خطوات المنهج الإحصائي من منهجية إعداد استبيان تفرغته وتحليل البيانات الخاصة به.

ويتضمن هذا الفصل التطبيقي محاولة تهدف إلى تحليل واقع تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف لإدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها، مع تبيان مدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة، وتحديد أهم المبادئ الخاصة بالجودة الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء، إضافة إلى التأكد من وجود فروقات أو عدم وجودها في تطبيق إدارة الجودة تُعزى للمتغيرات المؤسسية، معتمدين في ذلك على بعض الأدبيات الاقتصادية وعلى الدراسات السابقة، ذلك باستخدام بعض الاختبارات الإحصائية التي تُعتبر أداة هامة في فهم واستخلاص النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للحزم الإحصائية SPSS. وفي هذا السياق يتم في هذا الفصل أولاً تحديد منهج الدراسة المتبع، عرض البيانات وتحليلها وأخيراً يتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال محاولة بناء نماذج الانحدار البسيطة والمتعددة وتحليل النتائج المتحصل عليها لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف.

1. التأطير المنهجي للدراسة

قبل التطرق إلى شرح الأسلوب المعتمد، وشرح الأدوات المستخدمة في التحليل واختبار الفرضيات كان لزاماً أن يتم تقديم المؤسسات الاقتصادية الناشطة بإقليم ولاية سطيف من حيث تبيان توزيعها حسب قطاع النشاط وحسب عدد العمال وفقاً للتصنيف المعتمد، وأيضاً حسب الملكية.

1.1 وضعية المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

تحتوي ولاية سطيف على عدد معتبر من المؤسسات الاقتصادية تتوزع على مناطق عديدة على مستوى الولاية، إلى جانب أنها تُمارس أغلب مجالات النشاط ضمن فروعها المتنوعة، مما سهل من إمكانية إجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث، وعليه يتم معرفة وضعية المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف من حيث توزيعها حسب الحجم بناءً على معيار عدد العمال فقط، ذلك لتعذر الحصول على باقي المعلومات من رقم أعمال والحصيلة السنوية، وتوزيعها حسب قطاع النشاط، إضافة إلى ذلك يتم التعرف على توزيعها من حيث طبيعة الملكية.

1.1.1 تعريف المؤسسات الاقتصادية

كون أن الدراسة تشمل عدد من المؤسسات الاقتصادية كانت في أغلبها مؤسسات صغيرة ومتوسطة توجب علينا إعطاء تعريف للمؤسسة بصفة عامة، وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للمشرع الجزائري بصفة خاصة على النحو التالي:

تعرف المؤسسة على أنها: " اندماج عدة عوامل تهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات بالتعاون مع الأعوان اقتصاديين، ضمن إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، وضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد".¹

ووفقاً للمادة رقم 3 من القانون رقم 08-12 المؤرخ في 2008/06/25 تعرف المؤسسة على أنها "كل شخص طبيعي أو معنوي أيا كانت طبيعته، يمارس بصفة دائمة نشاطات المتعلقة بالإنتاج، التوزيع والخدمات أو الاستيراد".²

¹ ناصر دادي عدون، " اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص 8.

² قانون رقم 08-12 المؤرخ في 25 جوان 2008، المادة رقم 03، العدد 36، الجريدة الرسمية، الجزائر، ص 11.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

كما نجد أنّ المشرع الجزائري في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قد اعتمد على عدد من المعايير وهي عدد العمال، رقم الأعمال، الميزانية السنوية، إلا أنّ المعيار الأكثر استعمالاً هو معيار عدد العمال، وحسب القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017، الذي يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يُعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسات إنتاج السلع والخدمات، مهما كانت طبيعتها القانونية، تشغل من واحد إلى 250 شخصاً، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، تستوفي معيار الاستقلالية وتصنف كما يلي:¹

✓ بالنسبة للمؤسسة المصغرة: تُعرف على أنّها المؤسسة التي تشغل ما بين 1-9 عاملاً، وتحقق رقم أعمال يقل عن 40 مليون دينار، بحصيلة سنوية أقل من 20 مليون دج؛

✓ بالنسبة للمؤسسة الصغيرة: تُعرف على أنّها المؤسسة التي تشغل ما بين 10-49 عاملاً، وتحقق رقم أعمال يقل عن 400 مليون دينار، بحصيلة سنوية أقل من 200 مليون دج؛

✓ بالنسبة للمؤسسة المتوسطة: هي تلك المؤسسات التي تشغل بين 50 و250 عاملاً، ويتراوح رقم أعمالها بين 400 مليون و4 مليار دينار، بحصيلة سنوية لا تقل عن 200 مليون دج ولا تزيد عن واحد مليار دج.

وعليه يمكن القول أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي " مجموعة من المشروعات التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير أو متوسط، وتستخدم رؤوس أموال صغيرة وتوظف عدداً محدوداً من الأيدي العاملة "، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-1): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري

| المؤسسة | فئة العمال | رقم الأعمال | الحصيلة السنوية |
|----------|------------|-----------------------------|------------------------|
| المتوسطة | 250-50 | 400 مليون دج إلى 4 مليار دج | 200 مليون - 1 مليار دج |
| الصغيرة | 49-10 | أقل من 400 مليون دج | أقل من 200 مليون دج |
| المصغرة | 9-1 | أقل من 40 مليون دج | أقل من 20 مليون دج |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المواد 8،9،10، العدد 02، الجريدة الرسمية، الجزائر، ص 5-6.

ويُمكن القول من خلال ما سبق أنّ المؤسسة التي يفوق عدد عمالها 250 عامل تصنف ضمن المؤسسات

¹ قانون 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، الجريدة الرسمية، الجزائر، ص 5.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف الكبيرة.

2.1.1 معطيات إحصائية عن المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

نهدف من خلال هذه النقطة إلى التعرف على المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سطيف من خلال التطرق لتوزيعها حسب الحجم وفق معيار عدد العمال، أيضاً التعرف على مختلف قطاعات النشاط التي تعمل ضمنها المؤسسات بولاية سطيف، وهذا وفق ما توفر لنا من معلومات، كما يلي:

1.2.1.1 وضعية المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف حسب قطاعات النشاط وعدد العمال

فيما يلي جدول يبين أهم قطاعات نشاط المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف:

جدول رقم (4-2): وضعية المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف حسب قطاعات النشاط وحسب عدد العمال

| عدد المؤسسات حسب التصنيف المعتمد | | | | | | القطاعات الكبرى |
|----------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| مجموع (2) | مجموع (1) | مؤ- كبيرة أكثر من 250 عاملاً | مؤ- متوسطة 250-50 عاملاً | مؤ- صغيرة 49-10 عاملاً | مؤ- مصغرة 9-1 عاملاً | |
| 155 | 154 | 1 | 2 | 20 | 132 | الزراعة والصيد البحري |
| 103 | 98 | 5 | 12 | 52 | 34 | المحروقات، الطاقة والمياه والمناجم |
| 2542 | 2532 | 10 | 64 | 301 | 2167 | مؤسسات الأشغال العمومية والبناء |
| 2558 | 2534 | 24 | 99 | 214 | 2221 | الصناعة |
| 8915 | 8896 | 19 | 112 | 453 | 8331 | مؤسسات ذات طابع الخدمات |
| 14273 | 14214 | 59 | 289 | 1040 | 12885 | العدد الإجمالي للمؤسسات |

(1): مجموع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة

(2): مجموع الإجمالي للمؤسسات

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة سطيف، ووثائق مديرية الصناعة والمناجم ولاية سطيف.

يُلاحظ من خلال الجدول أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في تنويع الهيكل للاقتصاد من خلال الفروع التي تنشط فيها، حيث أنّ أكثر القطاعات التي تنشط بها المؤسسات خصوصاً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي قطاعات الخدمات والذي بلغ فيه عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 8896 مؤسسة أيّ بنسبة 62.58% من إجمالي عدد المؤسسات (14214 مؤسسة)، أغلبها هي عبارة عن مؤسسات مصغرة حيث بلغ عددها 8331 مؤسسة، أيّ تمثل 93.44%.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
في حين بلغ عدد المؤسسة في قطاع الأشغال العمومية 2532 مؤسسة أي ما نسبته 17.81 % شكلت
منها أيضا 85.28 % مؤسسة مصغرة، يليها قطاع الصناعة الذي عرف في ولاية سطيف تزايداً معتبراً خلال
السنوات الأخيرة، أما بقية المؤسسات فهي تتوزع على بقية قطاعات النشاط.

أيضا نلاحظ وفقاً للمعيار المعتمد في تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال أن المؤسسات المصغرة
تمثل 90.65 % من إجمالي المؤسسات باستثناء المؤسسات الكبيرة أي ما يعادل 12885 مؤسسة، في حين
وجد المؤسسات الصغيرة تمثل 7.31 %، وأما عن المؤسسات المتوسطة فهي لا تمثل سوى 2.03 % أي ما
يعادل 289 مؤسسة.

وجد أيضاً مجموع نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجتمعة 99.58 % من إجمالي عدد المؤسسات
الاقتصادية بولاية سطيف أي ما يعادل 14273 مؤسسة، في حين أن عدد المؤسسات الكبيرة لا تمثل سوى
0.413 % وهي لا تتجاوز 59 مؤسسة، تتوزع على قطاعات نشاط مختلفة.

2.2.1.1 وضعية المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف حسب الملكية

فيما يلي توزيع المؤسسات الاقتصادية الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف حسب
الملكية كما يلي:

✓ وضعية المؤسسات الاقتصادية الكبيرة بولاية سطيف حسب الملكية

يبين الجدول الموالي توزيع المؤسسات الاقتصادية الكبيرة كما هو موضح:

جدول رقم (3-4): وضعية المؤسسات الاقتصادية الكبيرة بولاية سطيف حسب الملكية

| النسبة % | عدد المؤسسات | |
|----------|--------------|--------------|
| 47.45 | 28 | القطاع العام |
| 52.54 | 31 | القطاع الخاص |
| 100 | 59 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على وثائق مديرية الصناعة والمناجم، ووثائق مديرية التجارة بولاية سطيف

يُلاحظ من خلال الجدول أن عدد المؤسسات العامة يقارب عدد المؤسسات الخاصة بولاية سطيف حيث

تمثلت نسبة عدد المؤسسات العامة 47.45 % بينما نسبة المؤسسات الخاصة قدرت بـ 52.54 %.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

✓ وضعية المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف حسب الملكية

الجدول الموالي يبين وضعية المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف حسب الملكية إلى مؤسسات تابعة للقطاع العام والأخرى التابعة للقطاع الخاص على النحو التالي:

جدول رقم (4-4): وضعية المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف حسب الملكية

| المؤس ات | القطاع العام | | | | القطاع الخاص | | | | مجموع (1) | مجموع (2) ع | مجموع (3) | مجموع (4) |
|-------------|--------------|-----------|------------|-------------|--------------|-----------|------------|-------------|--------------|----------------|--------------|--------------|
| | مصغر ة | صغير ة | متوسط ة | المجمو ع | مصغرة | صغير ة | متوسط ة | المجمو ع | | | | |
| العدد | 57 | 108 | 92 | 257 | 1282 8 | 932 | 197 | 13957 | 1421 4 | 1329 | 200 | 1129 |
| النسبة | | | | 1.80 | | | | 98.19 | 100 | | | |
| النسبة | | | | | | | | | | 100 | 15.0 4 | 84.9 5 |

(1): مجموع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة

(2): مجموع الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(3): مجموع الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة

(4): مجموع الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة سطيف.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع الخاص، في حين عدد المؤسسات التابعة للقطاع العام فهي محدودة، حيث نجد أنّه بلغ إجمالي المؤسسات التابعة للقطاع العام والخاص 14214 مؤسسة، حيث أنّ أغلبية المؤسسات هي مؤسسات تابعة للقطاع الخاص حيث بلغ عددها 13957، أي بنسبة 98.19 %، بينما عدد المؤسسات التابعة للقطاع العام فكان عددها 257 أي بنسبة لا تتعدى 1.80 %.

كما نلاحظ أيضاً أنّه بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط التابعة للقطاع العام والخاص 1329 مؤسسة، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام 15.04 %، بينما التابعة للقطاع الخاص فكانت النسبة 84.95 %.

2.1 المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها

يُغطي هذا الجانب وصف منهج الدراسة المستخدم من طرق جمع البيانات ومراحلها، وإجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة للقيام بدراسة علمية من أجل الوصول إلى النتائج والتحقق من الفرضيات الموضوعية.

1.2.1 منهج الدراسة المعتمد

يُقصد بالمنهج ذلك الطريق المتبع من طرف الباحث في دراسته لظاهرة ما، بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، ويهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بولاية سطيف، ومن أجل تحقيقه تمّ استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات الارتباطية فيما بينها، من خلال تجميع البيانات التي تتضمنها الاستمارة تبويبها، تحليل النتائج، والتعليق عليها بناءً على ما تمّ ملاحظته والاطلاع عليه.

2.2.1 المؤسسات محل الدراسة

تمثل المؤسسات الاقتصادية المشار إليها سابقاً مجتمع الدراسة، والتي بلغ عددها 14273 مؤسسة، يتمّ استثناء المؤسسات المصغرة من الدراسة، والتي يبلغ عددها 12885 مؤسسة لانقناد المؤسسات على أساليب التسيير الحديثة وعدم إمكانية تطبيق منهج الإدارة الجديد القائم على فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مع حذف كل المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات، كون أنّ دراسة الموضوع تتعلق بالمؤسسات الإنتاجية أو الصناعية دون قطاع الخدمات لخصوصية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فالمؤسسات محل الدراسة تمتاز بقوة أدائها الاقتصادي وتطور الأفكار والأساليب التسييرية مقارنة مع المؤسسات المصغرة. ونظراً لصعوبة دراسة وإجراء بحوث تتضمن جميع أفراد المجتمع موضوع الدراسة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى مفردة من مفردات المجتمع الأصلي، والتكاليف الباهظة التي تترتب عن ذلك، إضافة إلى صعوبة كسب ثقة مسيري المؤسسات وتحفظهم على بعض المعلومات، رغم أنّ الموضوع يمس الجانب التسييري أكثر من الجانب المالي، وحرصاً على دقة النتائج التي سيتمّ الحصول عليها، فقد تمّ اختيار مجموعة من المؤسسات تتكون في مجملها من 64 مؤسسة، وهو حجم يسمح لنا بإجراء العديد من الاختبارات الإحصائية المهمة.

3.2.1 حدود الدراسة

يتمّ تحديد الظروف الخاصة بالدراسة من مجال مكاني وزمني على النحو التالي:

1.3.2.1 المجال المكاني

تمّ إجراء الدراسة على مجموعة من المؤسسات متكونة من 64 مؤسسة اقتصادية جزائرية باختلاف أنواعها (عامة أو خاصة، كبيرة أو متوسطة)، منتشرة في مختلف بلديات ولاية سطيف، وذلك لاحتواء الولاية

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
على الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من حيث النوع والحجم، ذات الوزن المهم من جهة وأيضاً
لتنوع قطاعات النشاط في هاته الولاية من جهة أخرى.

2.3.2.1 المجال الزمني

اقصرت هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي قام بها الباحث بالدراسة الميدانية من تاريخ مباشرة العمل
الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بنتائج وإجابات عن الأسئلة المطروحة
للتأكد أو تنفي فرضيات الدراسة.

وعموماً فقد استغرقت هذه الدراسة فترة زمنية امتدت من شهر سبتمبر 2017 إلى شهر أبريل 2018
حيث مرت الدراسة على خطوات أساسية وهي على النحو التالي:

✓ **الخطوة الأولى:** وتتمثل في أولى الخطوات التمهيدية في هذه الدراسة، حيث تمّ من خلالها الاتصال أولاً
بمديرية التجارة ومديرية الصناعة، أيضاً تمّ الاتصال بالغرفة التجارية والمكتب الوطني الولائي للإحصاء
لولاية سطيف، وذلك لغرض الاطلاع على أهم الإحصائيات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية للولاية من
حيث عددها، أسمائها وتوزيعها عبر إقليم الولاية؛

✓ **الخطوة الثانية:** بعد جمع المعلومات الإحصائية قمنا بزيارة استطلاعية لبعض المؤسسات الاقتصادية
عامة أو خاصة، كبيرة أو متوسطة بولاية سطيف، للتعرف عن موقع كل مؤسسة، قصد تكوين فكرة عامة
ومحددة عن طبيعة المنطقة التي ستجري فيها الدراسة، وتضمنت مقابلات واتصالات مع العديد من
إطارات المؤسسات بالولاية؛

✓ **الخطوة الثالثة:** خلال هذه الخطوة، تمّ الاعتماد على الجانب النظري للدراسة وعلى الدراسات السابقة
المتوفرة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بغرض إعداد استمارة مبدئية وكذا أسئلة المقابلة الموجهة لمسيري
المؤسسات محل الدراسة من أفراد الإدارة العليا والتي تشمل إما المدير أو نوابه أو رؤساء الأقسام، أو
رؤساء المصالح، لغرض إخراجها في الأخير في شكلها النهائي التي تمثل أساس البحث الميداني وأهم
ركائزه للتحقق من الفرضيات الموضوعية؛

✓ **الخطوة الرابعة:** في هذه الخطوة تمّ مقابلة وتوزيع الاستمارات على إطارات المؤسسات الاقتصادية الناشطة
بولاية سطيف، بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة لغرض تحكيمها؛

✓ **الخطوة الخامسة:** تمّ في الخطوة الأخيرة عملية تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وتفسيرها لاختبار
مدى صحة فروض البحث والخروج بالنتائج النهائية، التي يتمّ من خلالها الإجابة على الإشكالية
المطروحة.

3.1 أدوات جمع وتحليل البيانات

من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة من البحث، موثوق بها وذات مصداقية، توجب الاعتماد على مجموعة من الأدوات والوسائل تناسب موضوع الدراسة، منها ما تمثلت في أدوات لجمع البيانات وأخرى في أدوات التحليل، نردها كما يلي:

1.3.1 أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

بناءً على طبيعة الموضوع والبيانات المراد جمعها وعلى المنهج المستخدم، تتحدد أدوات الدراسة التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق أهداف البحث، تمثلت أدوات الدراسة بصفة أساسية في الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة في البحث.

1.1.3.1 المقابلة

تُعتبر المقابلة وسيلة ذات أهمية في جمع المعلومات المطلوبة، حيث تُعرف على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹، وكان الهدف من إجراء المقابلة مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسات الاقتصادية شرح موضوع البحث، بالإضافة إلى شرح كل أسئلة المحاور الأساسية المُعدة في الاستمارة من خلال تبسيط أو توضيح أي فكرة معينة متى تطلب ذلك، لضمان الحصول على معلومات دون الخروج عن معنى السؤال المحدد في الاستمارة وتجنب أي غموض أو إلتباس أثناء طرح الأسئلة، لغرض إثراء الإجابات وتدعيم نتائج الاستبيان للوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية.

2.1.3.1 الملاحظة

تُعتبر الملاحظة أداة فعالة للتحقق من مدى صحة البيانات التي تم جمعها، فهي لا تقل أهمية عن المقابلة والاستبيان، حيث يقوم الباحث باستنباط المعاني والأفكار من خلال تسجيل بعض المعلومات دون القيام بطرح الأسئلة أو الحصول على وثائق المتعلقة بالمؤسسة وغيرها من الطرق، فالملاحظة تتعلق أساساً برود أفعال المبحوثين من خلال دفعهم للكلام وملاحظة انفعالاتهم حول موضوع معين أثناء الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان.

¹ رشيد زرواتي، "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، الطبعة الثالثة، دار هومة، الجزائر، 2008، ص 212.

3.1.3.1 الوثائق والسجلات

اعتمد الباحث على وثائق وملفات مديرية التجارة، مديرية الصناعة، الغرفة التجارية، الديوان الوطني للإحصائيات للحصول على بيانات ثانوية تدعم بها الدراسة التطبيقية.

4.1.3.1 الاستبيان

يعرف الاستبيان على أنه " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما"¹، فالاستبيان أداة أساسية لجمع البيانات الضرورية، واختبار الفرضيات المطروحة المتعلقة بالدراسة، حيث قام الباحث بإعداد نموذج استبيان بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة وعلى مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مع إدخال التعديلات اللازمة، بحيث يضم الاستبيان مجموعة من الأسئلة البسيطة، الواضحة والسليمة، منظماً من حيث الشكل، المضمون واللغة، يُوجّه للمبحوث سواءً من أفراد الإدارة العليا وتشمل إما مدير ونوابه أو رؤساء الأقسام، أو رؤساء المصالح، حيث تم توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة من المؤسسات بالغ عددها 64 مؤسسة اقتصادية الناشطة بولاية سطيف.

1.4.1.3.1 خطوات إعداد الاستبيان

لأجل الحصول على الاستبيان بشكله النهائي الذي يجيب عن إشكالية موضوع البحث وفرضياته، قام الباحث باتباع المراحل التالية:

✓ **مرحلة الإعداد الأولي:** حيث قام الباحث بتصميم استبيان أولي لأجل استخدامه في جمع البيانات، آخذاً بعين الاعتبار الإشكالية المطروحة والفرضيات المصاغة للدراسة، وتضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء كل جزء يعبر عنه بمجموعة من المحاور، يحتوي كل محور على مجموعة من الفقرات تمثل الأسئلة الموجهة للمبحوث، لتحقيق أهداف محددة تمثلت في التعرف على طبيعة المؤسسات بولاية سطيف معرفة خصائصها من خلال الجزء الأول، دراسة مدى تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة كمتغير مفسر والمتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الجزء الثاني بـ56 سؤالاً، بينما الجزء الثالث فهو خاص بالمتغير التابع والمتمثل في أداء المؤسسات الاقتصادية بـ42 سؤالاً؛

✓ **مرحلة الدراسة الاستطلاعية:** قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، بالتوجه إلى مجموعة من المؤسسات لإجراء دراسة أولية للاستبيان للوقوف وتسجيل أهم ملاحظات وانطباعات المبحوثين؛

✓ **مرحلة تحكيم الاستبيان:** تم عرض الاستبيان على المشرف لأجل اختبار مدى ملائمة ما تمّ إعداده من

¹ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

عدد المحاور والأسئلة المناسبة لمعالجة موضوع الدراسة، والقيام بإجراء التعديلات اللازمة عليه، ثم عرض الاستبيان المعدل على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم فيما تعلق بفقرات الاستبيان وفي ضوء تلك النصائح تم حذف بعض العبارات وتعديل ما يلزم؛

✓ **مرحلة إخراج النهائي للاستبيان:** تم بعد ذلك إخراج الاستبيان بصورته النهائية حيث تضمن الاستبيان النهائي 86 سؤالاً، 49 سؤالاً للجزء الأول، 37 سؤالاً للجزء الثاني، إضافة إلى ذلك تضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة موضوعة وفق مقياس *Likert* أو ما يسمى بالسلم الخماسي لأنه يعتبر أكثر المقاييس استخداماً، حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي هو: (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة أقل، موافق، موافق بشدة)¹

✓ **مرحلة توزيع الاستبيان:** بعد الإخراج النهائي تم توزيعه على المؤسسات الاقتصادية، لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تقديم هذا الاستبيان إلى إدارات ومسؤولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، استردادها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات تخدم موضوع الدراسة.

2.4.1.3.1 مضمون الاستبيان

تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة خالية من التعقيد والغموض توزعت حول ثلاث أجزاء، كما يلي:

✓ **الجزء الأول:** يتمثل الجزء الأول بالبيانات الخاصة للمؤسسة، والتي تمثلت في: التعريف بالمؤسسة وذلك من خلال: اسم المؤسسة ومقرها الاجتماعي، عدد العمال، ملكية المؤسسة، طبيعة النشاط... إلخ إضافة إلى ذلك بيانات شخصية خاصة بالمبحوث من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية والوظيفة التي يشغلها.

✓ **الجزء الثاني:** يتمثل الجزء الثاني في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم من خلال هذا الجزء التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وقد اشتملت على الأسئلة من 1 إلى 49، توزعت حسب المحاور التالية:

❖ **المحور الأول:** وتتعلق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة، ويحتوي على 06 فقرات؛

❖ **المحور الثاني:** وتتعلق القيادة والتزام الإدارة العليا، ويحتوي على 06 فقرات؛

❖ **المحور الثالث:** وتتعلق التركيز على العملاء، ويحتوي على 06 فقرات؛

❖ **المحور الرابع:** التحسين المستمر، ويحتوي على 06 فقرات؛

¹ أنظر إلى الملحق رقم 01، ص 224.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

❖ **المحور الخامس:** إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء، ...إلخ)، ويحتوي

على 06 فقرات؛

❖ **المحور السادس:** مشاركة العاملين، ويحتوي على 06 فقرات؛

❖ **المحور السابع:** مقارنة العمليات، ويحتوي على 07 فقرات؛

❖ **المحور الثامن:** اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، ويحتوي على 06 فقرات.

✓ **الجزء الثالث:** يمثل الجزء الثالث في مؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية، والذي يتم من خلاله تحديد

مستوى الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة، وقد اشتملت على الأسئلة من 50 إلى 86 توزعت

حسب المحاور التالية:

❖ **المحور الأول:** وتتعلق برضا العملاء، ويحتوي على 05 فقرات؛

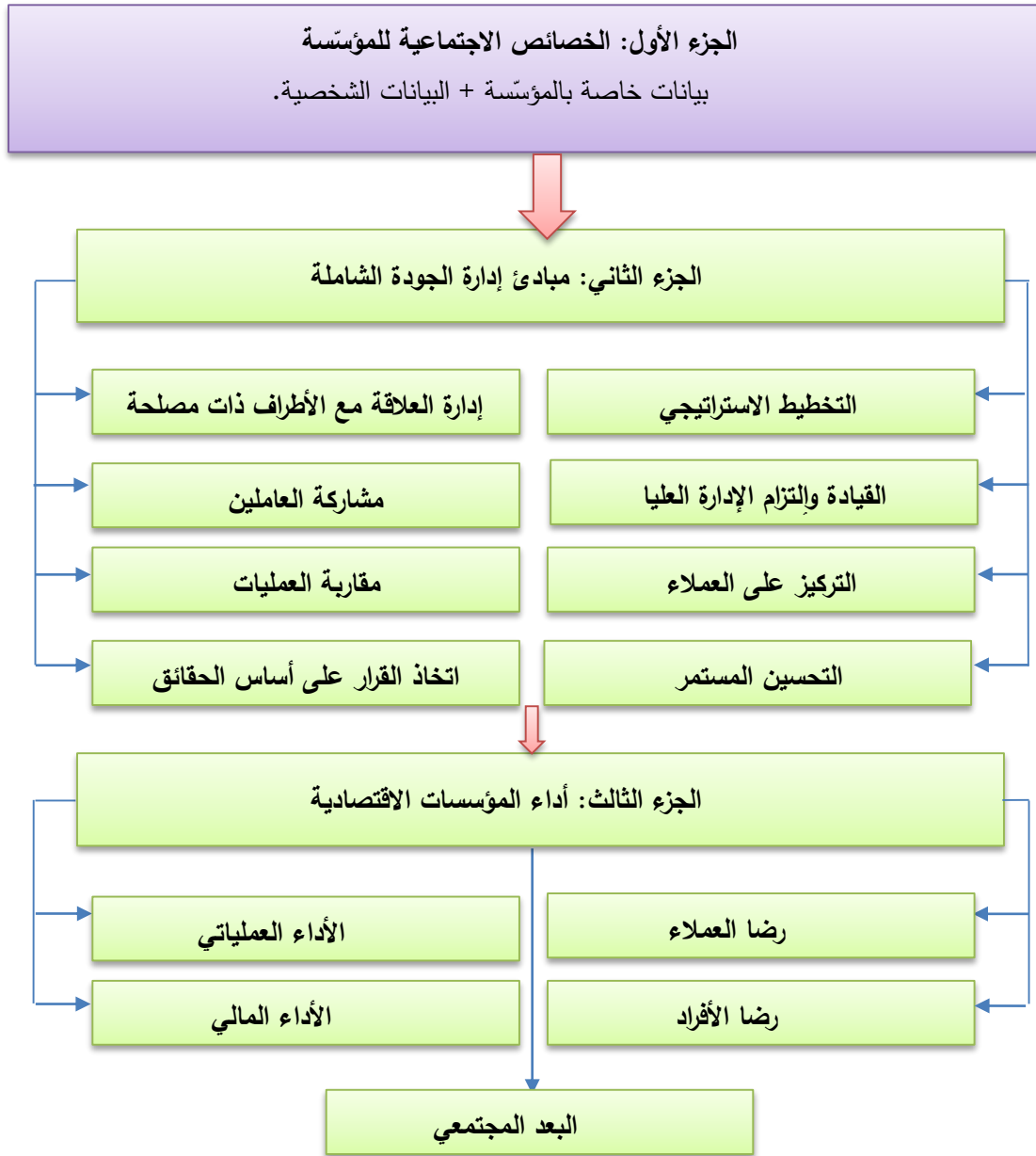
❖ **المحور الثاني:** وتتعلق بالأداء العملياتي، ويحتوي على 08 فقرات؛

❖ **المحور الثالث:** وتتعلق بالأداء المالي، ويحتوي على 10 فقرات؛

❖ **المحور الرابع:** وتتعلق بالتحسين المستمر، ويحتوي على 09 فقرات؛

❖ **المحور الخامس:** وتتعلق بالبعد المجتمعي، ويحتوي على 05 فقرات.

وفيما يلي ملخص الشكل لنهايي للاستبيان:



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الاستبيان النهائي.

3.4.1.3.1 صدق وثبات الاستبيان

استخدم الباحث بعض المؤشرات لاختبار مدى صدق أداة الدراسة ومدى اختبار ثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات على النحو التالي:

✓ صدق أداة الدراسة:

يتوجب على الباحث اختبار صدق أداة الدراسة لما لها من أهمية في نجاح الدراسة، ويقصد بصدق الأداة، أنّ "أداة المقياس تقيس ما وضع لقياسه"¹، وبالتالي يتأكد الباحث من دقة الأداة المستخدمة ومدى صلاحيتها لقياس ما وضع لقياسه، إلى جانب ذلك وضوح فقرات ومفردات الأداة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

◀ الصدق الظاهري للأداة:

من أجل الاعتماد على نتائج الاستمارة، يتوجب قبل القيام بالتأكد من صدق الاستبيان أنّ يتم عرضه على مجموعة من المحكمين متخصصين من ذوي الخبرة والكفاءة من جامعات جزائرية²، والذين أبدوا مجموعة من الملاحظات والاقتراحات فيما يخص الاستبيان، وبناءً على ذلك قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة واخراج الاستبيان النهائي بالشكل الحالي.

◀ صدق الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة الاتساق بين عباراته، حيث قام الباحث باختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك بحساب معامل الارتباط *Pearson*، لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث تبين من خلال نتائج المستخرجة من برنامج *SPSS أنّ قيم معامل ارتباط *Pearson* لكل عبارة من العبارات مع محورها محصورة أغلبها بين 0.259 و 0.972 بالنسبة للجزء الأول، و 0.347 و 0.809 بالنسبة للجزء الثاني من الاستبيان وهي دالة عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 5%³، إضافة إلى ذلك تمّ حساب معامل الارتباط *Pearson*، لمعرفة درجة الارتباط بين كل محور مع المتغير المفسر كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ عز حسن عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، دار خوارزم جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص560.

² أنظر إلى الملحق رقم 02.

*تم استخدام حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS IBM22) نسخة 22، التي فضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

³ أنظر إلى الملحق رقم 03، ص 234-245.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول رقم (4-5): معاملات ارتباط *Pearson* لكل محور بالمتغير المفسر

| المحور | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| التخطيط الاستراتيجي | 0.942 | 0.000 |
| القيادة والتزام الإدارة العليا | 0.855 | 0.000 |
| التركيز على العملاء | 0.333 | 0.007 |
| التحسين المستمر | 0.94 | 0.000 |
| إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة | 0.933 | 0.000 |
| مشاركة العاملين | 0.892 | 0.000 |
| مقاربة العمليات | 0.954 | 0.000 |
| اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | 0.944 | 0.000 |
| المتغير المفسر | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

جدول رقم (4-6): معاملات ارتباط *Pearson* لكل محور بالمتغير التابع

| المحور | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|------------------|----------------|----------------|
| رضا العملاء | 0.658 | 0.000 |
| الأداء العملياتي | 0.700 | 0.000 |
| الأداء المالي | 0.863 | 0.000 |
| التحسين المستمر | 0.854 | 0.000 |
| البعد المجتمعي | 0.838 | 0.000 |
| المتغير التابع | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال الجدولين أعلاه، أنّ قيم معامل ارتباط *Pearson* لكل عبارة من العبارات مع محورها محصورة أغلبها بين 0.333 و 0.954 وهو إرتباط إيجابي وقوي، كما أنّ القيم دالة عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5%، مما يدل على صدق اتساق الأبعاد مع محاورها.

✓ اختبار الثبات

يُعرف ثبات الأداة على أنّه الاتساق في نتائج الاستمارة، أيّ إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد استعمالها مرة أخرى، لهذا قام الباحث بحساب معامل ألفا-كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) باستخدام برنامج SPSS وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول رقم (4-7): قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

| اسم المتغير | مبادئ إدارة الجودة الشاملة | أداء المؤسسات الاقتصادية | الاستبانة ككل |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| معامل الثبات (ألفا كرونباخ) | 0.977 | 0.925 | 0.976 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من خلال الجدول أنّ معامل ألفا-كرونباخ بلغ قيمته 97.7% لمتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبلغ قيمة 92.5% لمتغير أداء المؤسسات الاقتصادية، وهي أكبر من القيمة المرجعية الأدنى المتوافق عليها عند الإحصائيين 60%، وبالتالي هي قيم مقبولة تُفسر ثبات جميع الفقرات التي تعبر عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء، حيث أظهرت النتائج كذلك أنّ قيمة معامل الثبات للاستبيان ككل بلغت 97.6%، هذا يعني أنّ معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، ممّا يعني أنّ تلك القيمة تفسر درجة ثبات واتساق كبيرة لأسئلة هذا الاستبيان، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

2.3.1 أدوات تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة

تمّت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الاستمارة الموزعة على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، باستعمال برنامج (SPSS IBM22)، كما تمّ الاعتماد على الأدوات الإحصائية تمثلت فيما يلي:

1.2.3.1 التكرارات والنسب المئوية

تستخدم التكرارات والنسب لوصف بيانات المؤسسات محل الدراسة، ودراسة خصائصها التي تعبر على درجات الموافقة على فقرات المطروحة.

2.2.3.1 المتوسط الحسابي

يستخدم المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي، من أجل اتخاذ القرار بشأن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا مستوى الأداء بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وقد تم اعتماد ترميز فقرات الاستمارة، مثل ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-8): ترميز المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة

| الدرجة | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة أقل | موافق | موافق بشدة |
|--------|----------------|-----------|-----------------|-------|------------|
| الرمز | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

تم حساب المتوسط الفرضي بالطريقة التالية: $3=3/15=(1+2+3+4+5)$

3.2.3.1 الانحراف المعياري

يقيس الانحراف المعياري مدى تشتت الإجابات عن المتوسط أو الإجابة المتوسطة، ومدى وجود فروق بين مؤسسات محل الدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا مستوى توفر كل عنصر من عناصر الأداء.

4.2.3.1 اختبار T لعينة واحدة

يستخدم هذا النوع من الاختبار لتحديد إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة بمقارنتها مع المتوسط الفرضي.

5.2.3.1 اختبار T لعينتين مستقلتين

يستخدم هذا النوع من الاختبار للتأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، حول بنود الاستبيان والهدف الرئيسي منه هو قياس مدى صدق فروض الدراسة عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تعزى للمتغيرات محددة في الفرضيات المطروحة في تقييم إجابات المبحوثين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

بحيث نقبل بالفرضية إن كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية T التي تقدر بـ 1.96 أو مستوى دلالتها أقل أو تساوي من 5%.

6.2.3.1 معامل التحديد R^2

يشرح معامل التحديد العلاقة الموجودة بين المتغير التابع مع عدة متغيرات مستقلة مرة واحدة، كما أنه يبين العلاقة الموجودة بين المتغير التابع مع عدة متغيرات مستقلة أخرى، نعتمد عليه لمعرفة النسبة المئوية التي تفسر بها المتغيرات المستقلة المتغير التابع، ويعرف بأنه عبارة عن نسبة التغيرات المفسرة إلى التغيرات الكلية¹.

وعليه فهو يستعمل لقياس القوة التفسيرية للنموذج، لأجل التعرف على درجة تأثير مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

7.2.3.1 معامل الارتباط R

يستخدم معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط محاور المتغير المستقل بالمتغير التابع، كما يستخدم لمعرفة درجة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.

¹ Bourbonnais Régis, « *Econométrie* », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000, p 53.

8.2.3.1 معادلة الانحدار البسيط

يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً في الممارسة القياسية وذلك لسهولة استخدامه وحساب معلماته وتطبيقاته، ونموذج الانحدار الخطي البسيط هو نموذج قياسي يعبر عن وجود علاقة بين متغيرين أحدهما المتغير التابع والثاني المتغير المستقل ويأخذ الشكل الجبري الآتي:

$$Y = f(X) + u$$

يستخدم من أجل معرفة مدى وجود العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

2. عرض ووصف البيانات

تتميز المؤسسات محل الدراسة بمجموعة من الخصائص المختلفة، يراها الباحث ضرورية لما لها من تأثير على نتائج الدراسة كون أنّ اختلاف المؤسسات من حيث الخصائص من شأنه أن يؤدي إلى اختلاف في النتائج، وتتمثل هذه الخصائص في طبيعة ملكية المؤسسات وحجمها حسب معيار عدد العمال، إضافة إلى امتلاك المؤسسات لشهادة الأيزو (ISO) من عدمها.

يتم عرض ووصف البيانات المتحصل عليها من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف المتضمنة في أجزاء الاستمارة وتحليلها اعتماداً على الأدوات الإحصائية كما يلي:

1.2 عرض وتحليل البيانات الأولية

لقد شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، لهذا يتم عرض البيانات الأولية المتضمنة في الجزء الأول من الاستبيان لاستخراج الخصائص المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، إلى جانب ذلك استخراج الخصائص الشخصية للمبحوثين، وتحليلها اعتماداً على الأدوات الإحصائية السابقة الذكر.

1.1.2 عرض وتحليل خصائص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف التي تتميز بمجموعة مختلفة من الخصائص تعتبر كمتغيرات تعريفية، والمتمثلة أساساً في طبيعة الملكية، حجم المؤسسة، إضافة إلى امتلاكها للأيزو أو لا، يراها الباحث أنّ لها علاقة بالمتغيرات الدراسة، ويتم عرضها وتحليلها على النحو التالي:

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

1.1.1.2 نتائج توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفق متغير الملكية وامتلاكها الأيزو

يتضمن الجدول الموالي توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفق متغير طبيعة الملكية وامتلاكها

شهادة الأيزو (ISO):

جدول (4-9): توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفق متغير طبيعة الملكية وامتلاكها الأيزو

| المتغير | الفئات | امتلاك شهادة الأيزو (ISO) | | التكرار | النسبة % |
|---------------|--------|---------------------------|-----|---------|----------|
| | | لا | نعم | | |
| طبيعة الملكية | عمومية | 5 | 9 | 14 | 21.9 |
| | خاصة | 33 | 17 | 50 | 78.1 |
| المجموع | | 38 | 26 | 64 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلب المؤسسات محل الدراسة تابعة للقطاع الخاص حيث بلغ عدد المؤسسات الخاصة 50 مؤسسة بنسبة 78.1% من مجموع المؤسسات محل الدراسة، حيث تفوق عدد المؤسسات التابعة للقطاع العام التي بلغ عددها 14 مؤسسة، أي بنسبة 21.9%، ويعود سبب توسع مؤسسات القطاع الخاص إلى انتهاء الجزائر في السنوات التسعينيات سياسات إصلاحية جديدة نحو الخصخصة والحرية الاقتصادية واستحداث مؤسسات وهيكل دعم الاستثمار وترقيته في الساحة الاقتصادية لما يلعبه القطاع الخاص من دور في الإنعاش الاقتصادي، كما نلاحظ أيضاً أنّ من بين 64 مؤسسة هناك 26 مؤسسة حاصلة على شهادة الأيزو (ISO) 9001 أي بنسبة 40.62%، وهي نسبة معتبرة مما قد ينعكس على الفرض المطروح سابقاً في تبني المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة، فامتلاك المؤسسة لشهادة الأيزو قد يعزز من قدراتها الترويجية والتسويقية ويزيد من ربحيتها، كما يؤهل المؤسسات من دخول العديد من المناقصات التي تطرح في السوق، حيث نجد من بين 14 مؤسسة عامة 9 مؤسسات فقط الحاصلة على شهادة الأيزو في حين من بين 50 مؤسسة خاصة، نجد 17 مؤسسة فقط الحاصلة على شهادة الأيزو (ISO) 9001.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

2.1.1.2 نتائج توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفق متغير حجم المؤسسة

يتضمن الجدول الموالي توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفق متغير حجم المؤسسة:

جدول (4-10): توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفق متغير حجم المؤسسة

| المتغير | الفئات | امتلاك الآيزو | | التكرار | النسبة % |
|--|---------------------|---------------|-----|---------|----------|
| | | لا | نعم | | |
| حجم المؤسسة (حسب معيار عدد العمال) | مؤسسة كبيرة | 10 | 17 | 27 | 42.2 |
| | مؤسسة صغيرة ومتوسطة | 28 | 9 | 37 | 57.8 |
| المجموع | | 38 | 26 | 64 | 64 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ هناك 37 مؤسسة أي ما نسبته 57.8% من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة التي يقل عدد عمالها عن 250 عامل، ويرجع كثرة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة لسهولة إنشائها في مختلف القطاعات الاقتصادية، سهولة تكيفها مع البيئة ومرونتها التي تجعلها تتميز بقدرة هائلة على تحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية كالقضاء على البطالة، لهذا نجد الجزائر اعتمدت سياسات التي تهدف إلى تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين عدد المؤسسات التي يفوق عدد عمالها 249 عامل كان 27 مؤسسة أي بنسبة 42.2% من مؤسسات محل الدراسة، وهي نسبة معتبرة بالنظر إلى العدد الإجمالي من المؤسسات الكبيرة المتواجدة بولاية سطيف وهذا مؤشر جيد يضمن عدم التحيز في توزيع الاستبيان مما يؤدي إلى عدم تحيز في نتائج الدراسة مما قد يؤثر على النتائج في مستوى تبني المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة خصوصاً وأنّ من بين 26 مؤسسة الحاصلة على شهادة الإيزو (ISO) 9001 نجد 17 مؤسسات كبيرة و9 مؤسسات متوسطة.

2.1.2 عرض وتحليل الخصائص الشخصية للإطارات

يتمّ عرض وتحليل الخصائص الشخصية لإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب المتغيرات

الديمغرافية من حيث الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة على النحو التالي:

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول (4-11): توزيع إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة % |
|------------------|--------------------|---------|----------|
| الجنس | ذكر | 58 | 90.6 |
| | أنثى | 6 | 9.4 |
| المجموع | | 64 | 100 |
| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة % |
| السن | أقل من 30 سنة | 10 | 15.6 |
| | بين 30 و 50 سنة | 42 | 65.5 |
| | أكثر من 50 سنة | 12 | 18.8 |
| المجموع | | 64 | 100 |
| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة % |
| المستوى التعليمي | ثانوي | 3 | 4.7 |
| | مهني | 28 | 43.8 |
| | جامعي | 33 | 51.6 |
| المجموع | | 64 | 100 |
| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة % |
| الأقدمية | بين 5 إلى 10 سنوات | 40 | 62.5 |
| | أكثر من 10 سنوات | 24 | 37.5 |
| المجموع | | 64 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سطيف، وجهت للإطارات كان فيها نسبة الذكور الغالبة على نسبة الإناث، حيث مثلت نسبة الذكور 90.6 %، بينما تمثل الإناث ما نسبته 9.4 % وهي نسبة محتشمة للمرأة، هذا راجع إلى الفئة المستهدفة بالدراسة والتي شملت على إطارات الإدارة العليا والوسطى، كما يعود السبب أيضاً إلى نوع الأنشطة الممارسة من طرف المؤسسات محل الدراسة، هذا وكانت الفئة العمرية الأكثر تكراراً في الفئة المستجوبة من الإطارات هي الفئة من 30 إلى 50 سنة كانت بنسبة 65.5 %، أما عن الإطارات فقد كانت أغلبهم رؤساء مصلحة الموارد البشرية، ورؤساء مصلحة المحاسبة والمالية، يحوزون على خبرات مهنية متفاوتة ما بين من 5 إلى 10 سنوات كانت بنسبة 62.5 % في حين نسبة أكثر من 10 سنوات فكانت بنسبة 37.5 %، وقدرت من منهم ذو مستوى جامعي بنسبة 51.6 %، ثم تليهم بنسبة 43.8 % مستوى مهني.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

2.2 عرض وتحليل إجابات الإطارات عن متغير إدارة الجودة الشاملة

وفقا لمقياس *Likert* ليكارت الخماسي لصياغة وتقييم العبارات (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة أقل، غير موافق، غير موافق بشدة)، استخدم الباحث لوصف المتوسطات الحسابية للعبارات، المقياس التطبيقي التالي:

(أعلى معامل يقابل أعلى درجة موافقة وهي تساوي 5 - أعلى معامل يقابل أعلى درجة موافقة وهي تساوي 1) / عدد المستويات تساوي 3 = 1.33

وعليه يتم تطبيق المقياس كمل هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (4-12): المتوسط الوزني لحساب المستوى

| المستوى | منخفض | متوسط | عالي |
|-----------------|---------|-----------|---------|
| المتوسط الحسابي | 2.33-01 | 3.66-2.34 | 05-3.67 |

وعليه يتم عرض وتحليل إجابات إطارات لمتغير إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

1.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص بالتخطيط الاستراتيجي

يتضمن الجدول نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بمبدأ التخطيط الاستراتيجي، والذي يشمل 6 فقرات، ويمكن توضيح تقييم اتجاهات إطارات المؤسسات محل الدراسة لهذا المحور وفقا للعبارات المدرجة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-13): تحليل فقرات المحور الخاص بمبدأ التخطيط الاستراتيجي

| رقم الفقرة | درجة تطبيق مؤسستكم لمبدأ التخطيط الاستراتيجي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التطبيق |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1 | تمتلك مؤسستكم رسالة واضحة يعلمها كل أفراد المؤسسة. | 3.75 | 0.690 | 0.000 | مرتفع |
| 2 | تعمل مؤسستكم على نشر قيم رسالتها لجميع العاملين بالمؤسسة. | 2.77 | 1.218 | 0.129 | متوسط |
| 3 | تمتلك المؤسسة سياسات واضحة تحقق الجودة. | 2.55 | 1.284 | 0.006 | متوسط |
| 4 | تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على أساليب تحسين الجودة. | 2.89 | 0.994 | 0.382 | متوسط |
| 5 | يتم تخصيص كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة. | 3.94 | 0.794 | 0.000 | مرتفع |
| 6 | تأخذ الإدارة التغيير في متطلبات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة. | 2.91 | 1.519 | 0.623 | متوسط |
| | المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة | 3.1328 | 0.9129 | 0.249 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
تُشير النتائج المتحصل عليها إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإطارات على فقرات مبدأ التخطيط الاستراتيجي **3.1328**، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ **0.9129**، بمستوى المعنوية **0.249**، أي أنه يعكس درجة الموافقة المتوسطة، ما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى مستوى تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي، الذي حقق درجة تطبيق متوسطة، وهذا في الحقيقة ما هو إلا انعكاس لمدى إدراك المسيرين بذلك ومن أجل التفصيل أكثر نتطرق إلى ما يلي:

تبيّن أن اتجاه أغلب إجابات إطارات المؤسسات محل الدراسة تعبر عن الموافقة المرتفعة أي أن الفقرات حققت درجة تطبيق مرتفعة فيما يخص امتلاك المؤسسة لرسالة واضحة يعلمها كل أفرادها، وأنه يتم تحديد وتخصيص كل الوسائل الضرورية من موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجيا ونظم المعلومات لتحقيق أهدافها المسطرة، حيث نجد المتوسط الحسابي قد بلغ **3.75**، **3.94** بانحراف معياري **0.690** و **0.794** على الترتيب.
كما تبين أن أغلب آراء إطارات المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص باقي الفقرات حققت درجة تطبيق المتوسطة وكانت أضعفها الفقرة رقم **3**، بمتوسط حسابي **2.55** وانحراف معياري **1.284**، هذا يعني أن هناك تفاوت في إجابات الإطارات التي تبين أن أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك سياسات واضحة التي من شأنها تحقيق الجودة، هذا ما يُصعب على المسيرين القائمين على الإدارة العليا من ربط بين سياسة الجودة وأهداف المؤسسة.

2.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص بالقيادة والتزام الإدارة العليا

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ينبع من قناعة الإدارة العليا، ثم توجيه هذا المدخل لجميع مستويات الإدارية فهي مرتبطة بسلوك الأفراد في إدارة المؤسسات، وسيتم توضيح اتجاهات إطارات المؤسسات محل الدراسة نحو مبدأ الالتزام اتجاه هذا المدخل من خلال الجدول يتضمن نتائج تحليل المحور الثاني الخاص بمبدأ بالقيادة والتزام الإدارة العليا، والذي يشمل 6 فقرات على النحو التالي:

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول رقم (4-14): تحليل فقرات المحور الخاص بالقيادة والتزام الإدارة العليا

| رقم الفقرة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 7 | تضع مؤسستكم ثقافة مبنية على الثقة والاعتدال على جميع المستويات. | 3.72 | 0.806 | 0.00 | مرتفع |
| 8 | يمتلك مسيرو المؤسسة صفات قيادية تجعلهم قادرين على التأثير على العاملين. | 3.94 | 0.664 | 0.00 | مرتفع |
| 9 | تقوم الإدارة العليا بتحفيز الرغبة لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة | 2.86 | 1.052 | 0.289 | متوسط |
| 10 | تقوم الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومساهماتهم. | 3.13 | 1.175 | 0.398 | متوسط |
| 11 | تتأكد مؤسستكم من امتلاك الأفراد للوسائل والتكوين والسلطة للتصرف بشكل مسؤول. | 3.70 | 0.903 | 0.00 | مرتفع |
| 12 | تلتزم الإدارة العليا بالخطط والبرامج على كافة المستويات. | 4.31 | 0.753 | 0.00 | مرتفع |
| | المحور الثاني: القيادة والتزام الإدارة العليا | 3.6094 | 0.62659 | 0.00 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال فقرات المحور في الجدول أعلاه أنّ أغلب الإدارات العليا للمؤسسات محل الدراسة تلتزم بالخطط والبرامج على كافة المستويات، حيث بلغ متوسط إجابات الإطارات 4.31، بانحراف معياري 0.753 وهي تعكس درجة الموافقة المرتفعة ما يعني أنّها حققت درجة تطبيق مرتفعة، أيضاً فيما يخص امتلاكهم لصفات قيادية تجعلهم قادرين على التأثير على العاملين في المؤسسات، إضافة إلى وضع هذه الأخيرة لثقافة مبنية على الثقة والاعتدال على جميع المستويات، مثال: فك نزاعات، تكوين أفراد، تسليم بعض المهام، والتي حققت درجة تطبيق مرتفعة بمتوسط على الترتيب 3.94 و 3.72 بانحراف معياري 0.664 و 0.806 ما بين أنّه لا يوجد اختلاف كبير بين آراء إطارات المؤسسات محل الدراسة فيما يخص الفقرة 7 و 8.

في حين أنّ معظم إدارات العليا للمؤسسات فيما يخص تحفيز الرغبة لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، مثال: مكافآت أداء والاعتراف بإنجازاتهم مساهمتهم، كانت بدرجة أقل، أي درجة تطبيق متوسطة حيث سجل المتوسط الحسابي 2.86 و 3.13.

مما سبق يتبين أنّ المستوى العام لمبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا، قد حقق درجة تطبيق متوسطة، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المبدأ 3.6094، كما أنّ الانحراف المعياري قد بلغ 0.62659، وهو ضعيف، بمستوى المعنوية أقل من 5%، هذا من جهة ومن جهة أخرى يلاحظ أنّ المؤسسات محل الدراسة لا يبدو عليها الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة.

3.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص بالتركيز على العملاء

يتضمن الجدول أسفله نتائج تحليل أهم مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة الخاص بالتركيز على العملاء، والذي شمل 6 فقرات، كما جاء في أداة الدراسة، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

جدول رقم (4-15): تحليل فقرات المحور الخاص بالتركيز على العملاء

| رقم الفقرة | المجال درجة تطبيق مؤسستكم التركيز على العملاء: | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|---|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 13 | تقوم مؤسستكم بتحديد العملاء المحتملين وغير المحتملين | 4.25 | 0.436 | 0.00 | مرتفع |
| 14 | تعمل مؤسستكم على تحديد احتياجات العملاء. | 4.45 | 0.532 | 0.00 | مرتفع |
| 15 | تدمج مؤسستكم متطلبات عملائها ضمن أهدافها وتوجهاتها المستقبلية | 4.61 | 0.523 | 0.00 | مرتفع |
| 16 | تقوم مؤسستكم بإعلام جميع الأقسام وجميع العاملين على مختلف المستويات بمتطلبات عملائها | 4.58 | 0.498 | 0.00 | مرتفع |
| 17 | تنتج مؤسستكم منتج يلبي حاجات العملاء من حيث التصميم، التكلفة، الجودة، خدمات ما بعد البيع...إلخ | 4.75 | 0.436 | 0.00 | مرتفع |
| 18 | تقوم مؤسستكم بإعلام العملاء بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم، كوضع نظام اتصال فعال بين المؤسسة والعملاء | 4.59 | 0.495 | 0.00 | مرتفع |
| المحور الثالث: التركيز على العملاء | | | | | |
| | | 4.5391 | 0.15067 | 0.00 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

تشير النتائج المتحصل عليها إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإطارات على فقرات مبدأ التركيز على العملاء 4,5391، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ 0,15067، وهو ضعيف، ما يعني أن أغلب اتجاهات المستجيبين كانوا نحو مقياس الموافق والموافق بشدة، هذا ما يعكس التقارب في وجهات النظر الإطارات المستجوبة حول مستوى التركيز مؤسسات محل الدراسة على العملاء، مما يعني أن المستوى العام لتطبيق مبدأ التركيز على العملاء، قد حقق درجة تطبيق مرتفعة، هذا يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بالعملاء نظراً لدورهم في بناء قاعدة بيانات تستطيع المؤسسات من خلالها الاستفادة منها في التعرف على احتياجاتهم وتحقيق متطلباتهم مما يساهم في ذلك في توسيع محفظة العملاء وقد بلغ أكبر متوسط 4.75 بانحراف معياري 0,436، المتعلق بالفقرة 17، والذي يعني أنه لا توجد اختلافات في إجابات الإطارات في كون أن منتج المؤسسات محل الدراسة يلبي حاجات العملاء من حيث التصميم التكلفة، الجودة، خدمات ما بعد البيع...إلخ.

وعليه يتبين أن المؤسسات تحرص على أهمية وجود ممارسة التركيز على العملاء، لضمان تحقيق متطلباته.

4.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص بالتحسين المستمر

يتضمن الجدول الموالي تحليل رابع مبدأ الخاص بالتحسين المستمر الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفقرات، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-16): تحليل فقرات المحور الخاص بالتحسين المستمر

| رقم الفقرة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|---------------------------------------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 19 | تخصص المؤسسة جزء من مواردها للقيام بعمليات التحسين | 3.33 | 1.024 | 0.013 | متوسط |
| 20 | تقوم المؤسسة بتحديد أهداف عمليات التحسين على جميع المستويات. | 3.23 | 1.109 | 0.096 | متوسط |
| 21 | تتم عمليات التحسين داخل المؤسسة بشكل ممنهج بدءاً من تخطيط توفير الموارد، تنفيذ، إلى غاية الوصول إلى هدف التحسين | 3.19 | 1.296 | 0.251 | متوسط |
| 22 | تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها على القيام بعمليات التحسين | 2.09 | 0.988 | 0.000 | منخفض |
| 23 | تتأكد المؤسسة من كفاءة أفرادها المتدربين لضمان الوصول إلى التحسين المستمر. | 2.31 | 0.965 | 0.000 | منخفض |
| 24 | ساهمت عمليات التحسين التي قامت بها المؤسسة في تطوير المنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية ما. | 2.64 | 1.13 | 0.014 | متوسط |
| المحور الرابع: التحسين المستمر | | | | | |
| | | 2.8047 | 0.88867 | 0.084 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال فقرات المحور في الجدول أعلاه أنّ الفقرات الأولى حققت مستويات تطبيق متوسطة من حيث تخصيص المؤسسات محل الدراسة جزء من مواردها من أفراد، معدات، أدوات... إلخ، للقيام بعمليات التحسين، وقيامها بتحديد أهداف عمليات التحسين على جميع المستويات، إضافة إلى إعدادها داخل المؤسسة بشكل ممنهج بدءاً من تخطيط توفير الموارد، تنفيذ، إلى غاية الوصول إلى هدف التحسين.

في حين نجد أنّ الفقرات الأخيرة حققت درجة تطبيق منخفضة وكان أضعف متوسط تعلق بالفقرة 22 الذي بلغ 2.09 حيث تبين أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتدريب أفرادها على القيام بعمليات التحسين كتكوين فرق العمل، حلقات الجودة، أدوات... إلخ بشكل كافي، كما أنّها لا تستطيع التأكد من كفاءة أفرادها المكونين والمتدربين لضمان الوصول إلى التحسين المستمر ممّا ستقلل من مساهمة عمليات التحسين في تطوير المنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية ما - حققت هذه العبارة الأخيرة درجة تطبيق منخفضة إلى حد ما -، هذا ما تبينه المتوسطات إذ حققت درجة تطبيق منخفضة.

وعليه نقول أنّ المستوى العام لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة، قد حقق درجة تطبيق متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإطارات على فقرات هذا المبدأ 2.8047، كما أنّ الانحراف المعياري قد بلغ 0.88867، والذي يعني وجود اختلاف كبير بين آراء إطارات المستجوبة حول إمكانية

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
المؤسسة من تطبيق هذا المبدأ، هذا يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تحرص على أهمية التحسين المستمر بشكل كاف الذي من شأنه أن يُساعد في تقليل الفجوة بين المنتج المقدم والمتطلبات المحددة.

5.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص بإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة

يتضمن الجدول الموالي تحليل مبدأ الخاص بإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة كالموردين شركاء، البنوك، المستثمرين، العمال... إلخ وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-17): تحليل فقرات المحور الخاص بإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة

| رقم الفقرة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|--|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 25 | تقوم المؤسسة بتحديد الأطراف ذات مصلحة. | 3.92 | 0.803 | 0.000 | مرتفع |
| 26 | تقوم المؤسسة بتحديد علاقة المؤسسة بكل واحد من الأطراف ذات مصلحة | 3.70 | 0.920 | 0.000 | مرتفع |
| 27 | تقوم المؤسسة بإدارة علاقاتها بالأطراف ذات المصلحة حسب الأولويات | 3.69 | 1.082 | 0.000 | مرتفع |
| 28 | تقوم المؤسسة بتبادل المعلومات مع الأطراف ذات المصلحة. | 3.48 | 1.098 | 0.001 | متوسط |
| 29 | تتعاون المؤسسة في مجال نشاطات التطوير والتحسين مع الأطراف ذات المصلحة. | 3.42 | 1.152 | 0.005 | متوسط |
| 30 | تشجع المؤسسة عمليات التحسين والاعتراف بها وبناتج المتحصل عليها مع الموردين والشركاء | 3.19 | 1.296 | 0.251 | متوسط |
| المحور الخامس: إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة | | | | | |
| | | 3.5677 | 0.91899 | 0.000 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

تُشير النتائج المتحصل عليها إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي **3.5677**، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ **0.9180**، لإجابات الإطارات على فقرات مبدأ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، مما يعني أن المستوى العام لتطبيق هذا المبدأ في المؤسسات محل الدراسة، قد حقق درجة تطبيق متوسطة، هذا يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من خلال فقرات المبدأ تولي اهتماماً بإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة كالموردين، شركاء، البنوك، المستثمرين، العمال... إلخ.

وقد حققت الفقرات الثلاث الأولى درجة تطبيق مرتفعة بلغ أكبر متوسط **3.92** والذي يعني لا توجد اختلافات في إجابات الإطارات بقيام المؤسسة بتحديد الأطراف ذات مصلحة مثل الموردين، الشركاء العملاء، المستثمرين، العمال أو الشركة ككل، وتحديد علاقة المؤسسة بكل واحد من الأطراف ذات مصلحة وحسب الأولويات.

في حين نجد باقي الفقرات حققت مستويات تطبيق متوسطة.

6.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص بمشاركة العاملين

يتضمن الجدول الموالي تحليل مبدأ الخاص بمشاركة العاملين وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-18): تحليل فقرات المحور الخاص بمشاركة العاملين

| رقم الفقرة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|--------------------------------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 31 | تعتبر المؤسسة العنصر البشري أحد أهم عناصر الفلسفة الإدارية الجديدة. | 2.56 | 0.924 | 0.00 | منخفض |
| 32 | يتم الاتصال مع الأفراد لغرض فهم مدى أهمية مساهمتهم الفردية. | 3.27 | 0.980 | 0.034 | متوسط |
| 33 | تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم | 3.20 | 0.894 | 0.074 | متوسط |
| 34 | يتم تحديد والاعتراف بمساهمة الأفراد | 3.17 | 0.918 | 0.139 | متوسط |
| 35 | تقوم المؤسسة بتكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة. | 3.22 | 0.863 | 0.047 | متوسط |
| 36 | يشعر العاملون بالولاء والشعور بالانتماء اتجاه المؤسسة. | 4.36 | 0.574 | 0.000 | مرتفع |
| المحور السادس: مشاركة العاملين | | 3.2969 | 0.58227 | 0.000 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها وجود إجابة ذات درجات موافقة متباينة، حيث نجد أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تعتبر العنصر البشري كعنصر مهم من عناصر فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث سجلت أضعف متوسط بلغ 2.56، كما نجد من جهة أخرى، أنّ اتجاه أغلب إجابات إدارات المؤسسات محل الدراسة إلى الموافقة حيث حققت درجة تطبيق متوسطة لجميع الفقرات باستثناء الفقرة الأخيرة والمتعلقة بشعور العاملين بالولاء والشعور بالانتماء اتجاه المؤسسة، حيث نجد المتوسط الحسابي قد بلغ 4.36 بانحراف معياري 0.574.

وعليه يمكن القول أنّ المستوى العام لمبدأ مشاركة العاملين في المؤسسات محل الدراسة، قد حقق درجة تطبيق متوسطة، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المبدأ 3.2969، كما أنّ الانحراف المعياري قد بلغ 0.58227، بمستوى المعنوية أقل من 5%، حيث يتبين أيضاً أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تولي اهتمام كافي بالعاملين الذي من شأنه أنّ يشجع على التعاون وتحسين الاتصالات داخل المؤسسة.

7.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص بمقاربة العمليات

يتضمن الجدول الموالي تحليل مبدأ الخاص بمقاربة العمليات وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-19): تحليل فقرات المحور الخاص بمقاربة العمليات

| رقم الفقرة | المجال درجة تطبيق مؤسستكم لمقاربة العمليات: | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 37 | تبين المؤسسة أهمية نظام إدارة الجودة وأهمية مقارنة العمليات اللازمة في تحقيق الأهداف مسطرة | 2.44 | 1.207 | 0.000 | منخفض |
| 38 | تقوم المؤسسة بتحديد العمليات اللازمة والتي تضمن تحقيق الأهداف. | 2.58 | 1.295 | 0.011 | منخفض |
| 39 | تحدد المؤسسة سلطات ومسؤوليات بشكل واضح. | 3.42 | 1.206 | 0.007 | متوسط |
| 40 | تقوم المؤسسة بالتأكد من قدرتها من حيث الموارد قبل القيام بتنفيذ العملية. | 2.50 | 1.392 | 0.006 | منخفض |
| 41 | تقوم المؤسسة بتحديد الارتباطات بين مختلف العمليات. | 2.58 | 1.551 | 0.033 | منخفض |
| 42 | تقوم المؤسسة بتحليل أثر التغيرات التي تمس أية عملية على النظام ككل. | 2.34 | 1.461 | 0.001 | منخفض |
| 43 | تتير المؤسسة عمليات على أنها نظام واحد متصل ببعضه البعض بما يسمح بتحقيق أهداف الجودة بكفاءة وفعالية | 2.23 | 1.342 | 0.00 | منخفض |
| | المحور السابع: مقارنة العمليات | 2.5848 | 1.26750 | 0.011 | منخفض |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

تشير النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الإطارات على فقرات مبدأ بمقاربة العمليات **2.5848**، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ **1.2675**، مما يعني أن المستوى العام لتطبيق مبدأ بمقاربة العمليات في المؤسسات محل الدراسة، قد حقق درجة تطبيق منخفضة، هذا يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تجد صعوبة في تطبيق مبدأ مقاربة العمليات، وقد بلغ أقل متوسط **2.23** بانحراف معياري **1.342**، المتعلق بالفقرة الأخيرة.

هذا راجع إلى أن تطبيق مبدأ مقاربة العمليات يحتاج إلى وجود أفراد مكونين ذات كفاءات، إلى جانب توفر موارد مالية ومادية كافية لتطبيق هذه المقاربة، والمؤسسات محل الدراسة لا تتوفر على ذلك.

8.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص باتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يتضمن الجدول الموالي تحليل مبدأ الخاص باتخاذ القرارات على أساس الحقائق وكانت النتائج كما يلي:

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول رقم (4-20): تحليل فقرات المحور الخاص باتخاذ القرارات على أساس الحقائق

| رقم الفقرة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 44 | تعمل المؤسسة على قياس أداء المؤسسة بناءً على مؤشرات أساسية محددة. | 3.27 | 0.877 | 0.018 | متوسط |
| 45 | تضمن المؤسسة توفير بيانات والمعلومات المحصل عليها بقدر وافي من الدقة | 2.22 | 1.031 | 0.000 | منخفض |
| 46 | يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام طرق مناسبة (الاعتماد على الأساليب الكمية) | 2.28 | 1.188 | 0.000 | منخفض |
| 47 | تستخدم المؤسسة نظام المعلومات لغرض تشخيص داخلي: نقاط القوة والضعف، تشخيص خارجي: الفرص والتهديدات؛ | 2.05 | 1.030 | 0.000 | منخفض |
| 48 | تتأكد المؤسسة من كفاءة أفراد في تقييم وتحليل البيانات. | 2.03 | 0.835 | 0.000 | منخفض |
| 49 | اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال بناءً على حقائق مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة. | 1.81 | 0.560 | 0.000 | منخفض |
| | المحور الثامن: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | 2.276 | 0.74903 | 0.000 | منخفض |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ فقرات المحور الخاص باتخاذ القرارات على أساس الحقائق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حققت درجة تطبيق منخفضة حيث بلغ متوسط إجابات الإطارات لهذا المبدأ 2.276 بالانحراف المعياري 0.74903، بمستوى المعنوية أقل من 5%، حيث من خلال تفحص الفقرات يُلاحظ أنّ مجملها كانت بمستويات تطبيق منخفضة باستثناء الفقرة الأولى المتمثلة في اعتماد المؤسسة على قياس أداء المؤسسة بناءً على مؤشرات أساسية محددة.

3.2 عرض وتحليل إجابات إطارات المؤسسات محل الدراسة عن أداء المؤسسات الاقتصادية

سيتمّ عرض تحليل إجابات إطارات عن أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال مؤشرات الأداء المتمثلة في رضا العملاء، والأفراد، الأداء العمليّ والأداء المالي، إلى جانب ذلك البعد المجتمعي للأداء.

1.3.2 نتائج تحليل المحور الخاص برضا العملاء

يتضمن جدول الموالى نتائج تحليل المؤشر الأول من مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وهو مؤشر رضا العملاء والذي شمل على 5 أسئلة التي تقيسه.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول رقم (4-21): تحليل فقرات المحور الخاص برضا العملاء:

| رقم الفقرة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|------------|--|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 50 | تمكنت مؤسستكم بتحقيق ما يلي: | 4.25 | 0.471 | 0.00 | مرتفع |
| 51 | تتلي مؤسستكم متطلبات عملائها (جودة المنتج، آجال تسليم... إلخ). | 4.25 | 0.591 | 0.00 | مرتفع |
| 52 | توجد زيادة في ولاء العملاء الحاليين | 4.06 | 0.710 | 0.00 | مرتفع |
| 53 | نجحت المؤسسة في استقطاب عملاء جدد. | 4.31 | 0.639 | 0.00 | مرتفع |
| 54 | تعرف صورة المؤسسة اتجاه العملاء في تحسن مستمر | 4.38 | 0.630 | 0.00 | مرتفع |
| | نجحت مؤسستكم في توسيع محفظتها (فئات متنوعة) من العملاء: تجار جملة، تجار تجزئة، شركات أخرى، موزعون... إلخ | 4.25 | 0.3887 | 0.000 | مرتفع |
| | المحور الأول: رضا العملاء | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال الجدول، أنه بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من المؤشرات 4.25، مع انحراف معياري بلغ 0.3887 بمستوى المعنوية أقل من 5%، وعليه فإن مستوى مؤشر رضا العملاء في المؤسسات محل الدراسة حسب تصريحاتهم متوفر بدرجة مرتفعة، حيث يُلاحظ من خلال تفاصيل المؤشر، أنه تراوح المتوسط الحسابي للفقرات ما بين 4.06 إلى 4.38، مما يعني أن أغلب المؤسسات محل الدراسة صرحت بأنها تلبية متطلبات عملائها من حيث جودة وتصميم المنتج، وفق حاجيات العملاء، احترام آجال تسليم منتجاتها تسليم... إلخ، وصرحت بوجود زيادة في ولاء العملاء الحاليين، كما أن المؤسسات قد نجحت في استقطاب عملاء جدد وتوسيع محفظتها من فئات متنوعة من العملاء: تجار جملة، تجار تجزئة، شركات أخرى، موزعون... إلخ، هذا يدل على قيام المؤسسات محل الدراسة بأنشطة كثيفة مما تؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة اتجاه العملاء بشكل مستمر.

مما سبق يتبين لنا أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، قد حققت نتائج لا بأس بها من رضا العملاء ويعود السبب في ذلك كون أن المؤسسات ترى أن العميل مهم في تحقيق أهدافها سواء كانوا عملاء داخليين أو خارجيين، وهذا ما سيكون له انعكاس مباشر على الجوانب المالية للمؤسسات.

2.3.2 نتائج تحليل المحور الخاص برضا الأفراد

يتضمن الجدول أسفله نتائج تحليل المؤشر الثاني من مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وهو مؤشر رضا الأفراد والذي شمل على 8 فقرات، كما جاء في أداة الدراسة، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول رقم (4-22): تحليل فقرات المحور الخاص برضا الأفراد:

| رقم الفقرة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 55 | تمكنت مؤسستكم بتحقيق من ما يلي: | 4.22 | 0.576 | 0.00 | مرتفع |
| 56 | يرضى أفراد المؤسسة عن الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهود المبذولة. | 4.14 | 0.687 | 0.00 | مرتفع |
| 57 | يوجد تحسن في بيئة العمل (مكان وطرق العمل، أدوات ووسائل العمل...إلخ) | 4.11 | 0.567 | 0.00 | مرتفع |
| 58 | توجد مشاركة قوية من قبل الأفراد (اقتراحات، مشاركة في قرارات...إلخ) في تحسين نشاطات المؤسسة | 4.20 | 0.739 | 0.00 | مرتفع |
| 59 | تحسن مستوى الثقة بين الأفراد المؤسسة. | 4.13 | 0.655 | 0.00 | مرتفع |
| 60 | زاد اهتمام الأفراد بالقيم المشتركة (مواظبة في العمل وتمسك به، مشاركة، ولاء...إلخ). | 4.09 | 0.555 | 0.00 | مرتفع |
| 61 | تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت للمساهمات الفردية المتميزة | 4.30 | 0.609 | 0.00 | مرتفع |
| 62 | يوجد تحسن في الاتصال بين أفراد المؤسسة (انسيابية أكثر في انتقال المعلومة، نقص الخلافات بين الأفراد...إلخ) | 4.53 | 0.563 | 0.00 | مرتفع |
| | يوجد تحسن في معنوية الأفراد وزيادة شعورهم بالانتماء بالمؤسسة | 4.2148 | 0.34823 | 0.000 | مرتفع |
| | المحور الثاني: رضا الأفراد | | | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

تُشير النتائج المتحصل عليها إلى أنه بلغ متوسط الحسابي لإجابات الإطارات على فقرات مبدأ رضا الأفراد **4.2148**، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ **0.34823**، مما يعني أن المستوى العام لتوفر هذا المبدأ في المؤسسات محل الدراسة، قد حقق درجة مرتفعة، هذا يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة قد نجحت في كسب رضا الأفراد داخل المؤسسة، مما يساعدها على زيادة كفاءة وفعاليتها أدائها، وقد بلغ أكبر متوسط **4.53** بانحراف معياري **0.563**، المتعلق بالفقرة الأخيرة والذي يعني أنه لا يوجد اختلافات في إجابات الإطارات في تحسن معنوية الأفراد وزيادة شعورهم بالانتماء بالمؤسسة وهذا لكون أن بعض المؤسسات محل الدراسة تمتلك نظام علاوات ومكافآت يشجع المنافسة بين الأفراد لتحقيق التميز الفردي، كما أن مؤسسات حريصة على محاولة فهم الأسباب وإقناع العامل الكفاء بالبقاء، في حال رغبته ترك العمل هذا ما يبرره تحقيق مستوى جيد من الرضا والولاء التنظيمي لدى العمال.

3.3.2 نتائج تحليل المحور الخاص بالأداء العملياتي

يتضمن الجدول أسفله نتائج تحليل أهم مؤشر من مؤشرات الأداء المتمثل في الأداء العملياتي، والذي شمل **10** فقرات، كما جاء في أداة الدراسة، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول رقم (4-23): تحليل فقرات المحور الخاص بالأداء العملياتي

| رقم الفقرة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|------------|---|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 63 | تمكنت مؤسستكم بتحقيق من ما يلي: جودة منتجات المؤسسة في تحسن مستمر | 4.39 | 0.492 | 0.00 | مرتفع |
| 64 | نتائج عمليات المؤسسة (وظيفة إنتاج، المالية... إلخ) تتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة | 3.66 | 0.619 | 0.00 | متوسط |
| 65 | هناك تحسن بين مختلف عمليات المؤسسة | 3.66 | 0.963 | 0.00 | متوسط |
| 66 | المؤسسة على استعداد لمواجهة المخاطر الناجمة عن عدم قدرة العملية (أو إحدى العمليات) على تحقيق أهدافها | 3.38 | 1.016 | 0.004 | متوسط |
| 67 | أفراد المؤسسة أكثر إدراكاً بأهداف المؤسسة | 3.70 | 0.810 | 0.00 | مرتفع |
| 68 | زيادة رغبة أفراد المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة | 4.00 | 0.617 | 0.00 | مرتفع |
| 69 | إنتاجية العاملين في المؤسسة في تزايد (تحسن) مستمر | 3.95 | 0.517 | 0.00 | مرتفع |
| 70 | تحسن قدرة المؤسسة على توجيه مواردها (بشرية، مالية، مادية) للعمليات التي تحقق أهدافها. | 4.17 | 0.680 | 0.00 | مرتفع |
| 71 | هناك انخفاض مستمر في عدد المنتجات غير المطابقة (المعيبة) | 4.06 | 0.432 | 0.00 | مرتفع |
| 72 | هناك استخدام أمثل للموارد المادية (آلات، معدات، مباني) مما يسمح بتخفيض الضائع من (الوقت، مواد، منتجات مسترجعة... إلخ) | 4.36 | 0.515 | 0.00 | مرتفع |
| | المحور الثالث: الأداء العملياتي | 3.93 | 0.42992 | ,000 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال تفصيل فقرات مؤشر الأداء العملياتي في الجدول أعلاه أنّ أغلبها كان يتراوح بين 3.70 إلى 4.39 كجودة منتجات المؤسسة في تحسن مستمر، إنتاجية العاملين في المؤسسة في تزايد مستمر تحسن قدرة المؤسسة على توجيه مواردها بشرية، مالية، مادية للعمليات التي تحقق أهدافها، واستخدام أمثل للموارد المادية من آلات، معدات ومباني مما يسمح بتخفيض الضائع من الوقت، مواد ومنتجات مسترجعة... إلخ، والتي حققت درجة توفر مرتفعة، باستثناء الفقرات 64، 65، 66 التي كان يتراوح فيها المتوسط الحسابي بين 3.38 إلى 3.66، تلك الفقرات متعلقة بنتائج عمليات المؤسسة من وظيفة إنتاج، المالية... إلخ مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، أيضاً درجة تحسن بين مختلف عمليات المؤسسة، والفقرة الثالثة المتعلقة باستعداد المؤسسة لمواجهة المخاطر الناجمة عن عدم قدرة العملية أو إحدى العمليات على تحقيق أهدافها والتي حققت درجة توفر متوسطة.

مما سبق يتبين حسب تصريحات الإطارات أنّ أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تتوفر على أداء عملياتي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط الحسابي لإجابات الإطارات فيما يخص مستوى توفر هذا المؤشر بـ 3.93، كما أنّ الانحراف المعياري قد بلغ 0.42992، ويرجع السبب في كون أنّ أداء

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
العمليات له علاقة بجودة المنتجات ترضي العملاء وهو معيار مهم للحكم على مستوى الأداء، كما يرجع السبب في كون أن مؤسسات محل الدراسة المستهدفة معروفة بسمعتها وأدائها الجيد.

4.3.2 نتائج تحليل المحور الخاص بالأداء المالي

يتضمن الجدول أسفله نتائج تحليل مؤشر الأداء المالي، حيث يعبر عن مدى الملاءمة المالية للمؤسسات محل الدراسة، والذي شمل كان 9 الأسئلة التي تقيسه، كما جاء في أداة الدراسة.

جدول رقم (4-24): تحليل فقرات المحور الخاص بالأداء المالي

| رقم الفقرة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|-------------------------------------|--|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 73 | تمكنت مؤسساتكم بتحقيق من ما يلي: زيادة مبيعات المؤسسة خلال الفترات الأخيرة | 4.19 | 0.664 | 0.00 | مرتفع |
| 74 | زيادة هامش الربح التجاري خلال الفترات الأخيرة | 4.02 | 0.724 | 0.00 | مرتفع |
| 75 | زيادة الربح الصافي خلال الفترات الأخيرة | 4.19 | 0.639 | 0.00 | مرتفع |
| 76 | زيادة ثقة المستثمرين (عام، خاص) في المؤسسة | 4.27 | 0.648 | 0.00 | مرتفع |
| 77 | هناك تناسب بين حجم الاستثمارات والأرباح المحققة | 4.13 | 0.630 | 0.00 | مرتفع |
| 78 | زيادة مردودية الأموال الخاصة خلال الفترات الأخيرة | 4.09 | 0.583 | 0.00 | مرتفع |
| 79 | هناك تحكم أفضل في تكاليف المؤسسة خلال الفترات الأخيرة | 4.06 | 0.732 | 0.00 | مرتفع |
| 80 | للمؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير (عملاء، موردين، بنوك، دولة... إلخ). | 4.41 | 0.610 | 0.00 | مرتفع |
| 81 | تحسن صورة المؤسسة اتجاه محيطها المالي (قدرة الحصول على القروض البنكية، قروض لدى الموردين، أجال ممددة إضافية للتسديد) | 4.25 | 0.690 | 0.00 | مرتفع |
| المحور الرابع: الأداء المالي | | 4.1339 | 0.43111 | 0.00 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

من خلال عرض الجدول نلاحظ أنه بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر المالي 4.1339 بانحراف معياري بلغ 0.4311، وعليه فإن مستوى الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب تصريحات المبحوثين متوفر بدرجة مرتفعة.

وهذا ما تبينه الفقرات، حيث أن أغلب المؤسسات محل الدراسة صرحت بأن كل من مبيعات المؤسسة وهامش الربح التجاري والصافي خلال الفترات الأخيرة في تزايد، هذا من شأنه أن يعزز ثقة المستثمر سواء العام أو الخاص في المؤسسة، كما نجد أن أغلب المؤسسات محل الدراسة صرحت بأن هناك تناسب بين حجم الاستثمارات والأرباح المحققة، زيادة مردودية الأموال الخاصة خلال الفترات الأخيرة، للمؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير (عملاء، موردين، بنوك، دولة... إلخ)، تحسن صورة المؤسسة اتجاه محيطها

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
المالي قدرة الحصول على القروض البنكية، قروض لدى الموردين، أجال ممددة إضافية للتسديد حيث بلغ
المتوسط الحسابي للفقرات ما بين 4.02 إلى 4.41 مع مستوى معنوية أقل من 5%، أي درجة توفر مرتفعة.
مما سبق يتبين لنا أنّ المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، قد حققت نتائج مالية واقتصادية ايجابية،
وهذا مؤشر إيجابي يدل على أنّ الوضعية المالية حسنة.

5.3.2 نتائج تحليل المحور الخاص بالبعد المجتمعي للأداء

يتضمن الجدول أسفله نتائج تحليل البعد المجتمعي للأداء، حيث يعبر عن صورة المؤسسات محل
الدراسة اتجاه المجتمع والذي شمل على 5 أسئلة التي تقيسه، كما جاء في أداة الدراسة.

جدول رقم (4-25): تحليل فقرات المحور الخاص بالبعد المجتمعي للأداء

| رقم الفقرة | المجال تمكنت مؤسستكم بتحقيق من ما يلي: | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى المعنوية | مستوى التوفر |
|---------------|---|--------------------|----------------------|-------------------|-----------------|
| 82 | تحسن صورة المؤسسة لدى المجتمع خلال الفترات الأخيرة | 4.25 | 0.563 | 0.00 | مرتفع |
| 83 | مساهمة المؤسسة في خلق مناصب الشغل | 3.73 | 0.718 | 0.00 | مرتفع |
| 84 | تقوم المؤسسة بترسيخ قيم العدالة في المجتمع | 2.91 | 0.706 | 0.292 | متوسطة |
| 85 | المشاركة في حماية المحيط والتقليل من مخاطر التلوث | 3.09 | 0.938 | 0.427 | متوسطة |
| 86 | تشجيع ورعاية النشاطات (تبرعات، إسهامات) التي تعود بالفائدة على كافة المجتمع | 1.98 | 0.934 | 0.00 | منخفض |
| | المحور الخامس: البعد المجتمعي | 3.19 | 0.59305 | 0.011 | منخفض |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال فقرات البعد المجتمعي في الجدول أعلاه أنّ الفقرتين الأوليتين أنّها حققتا مستويات
توفر مرتفعة، من حيث تحسن صورة مؤسسات محل الدراسة لدى المجتمع خلال الفترات الأخيرة، ومساهمتها
في خلق مناصب الشغل، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين على التوالي 4.25 و 3.73 بانحراف معياري
0.563 و 0.718 على الترتيب.

كما نلاحظ أيضاً أنّ الفقرة الثالثة والرابعة حققت مستويات توفر متوسطة، المتعلقة بقيام المؤسسة بترسيخ
قيم العدالة في المجتمع، والمشاركة في حماية المحيط والتقليل من مخاطر التلوث.

وفي الأخير نجد أنّ أغلب المؤسسات محل الدراسة فيما يخص الفقرة الأخيرة المتعلقة بتشجيع ورعاية
النشاطات (تبرعات، إسهامات) التي تعود بالفائدة على كافة المجتمع قد حققت مستويات توفر جد منخفضة
حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 1.98.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
وعليه مما سبق يمكن القول أنّ المستوى العام لتوفر البعد المجتمعي في المؤسسات محل الدراسة، قد حقق درجة تطبيق متوسطة، حيث بلغ متوسط الحسابي لإجابات الإطارات على فقرات هذا المبدأ 3.19، كما أنّ الانحراف المعياري قد بلغ 0.59305.

3. تحليل واختبار الفرضيات

لدراسة كيف تُساهم مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في تحسين أدائها، يتم التطرق إلى معرفة مختلف العلاقات بين المتغيرات المفسرة التي تمثل إدارة الجودة الشاملة وبين متغيرات الأداء، كمتغير تابع، المبيّنة في نموذج الدراسة بشكل يُمكننا من بناء النماذج الإحصائية، أين يتم إجراء مجموعة من الاختبارات لمعرفة مدى صلاحيتها من الناحية الإحصائية، ومدى توفيقها مع منطق الفكر الإداري، وعليه يُمكن من خلالها التأكيد من صحة الفرضيات أو نفيها.

1.3 واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة

سيتمّ دراسة واقع تطبيق مؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة الناشطة بولاية سطيف، من خلال الإجابة على الفرضيات التالية:

1.1.3 اختبار الفرضية الأولى: تُطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة

قبل الشروع في اختبار الفرضية الأولى من هذا البحث التي مفادها " تطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها بدرجة متوسطة "، توجب علينا أن نبيّن درجة أهمية تطبيق أو تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حيث كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول رقم (4-26): درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة

| مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة | عدد المؤسسات | نسبة % |
|--------------------------------------|--------------|--------|
| ضروري جداً | 24 | 37.5 |
| ضروري | 17 | 26.6 |
| نوعاً ما | 15 | 23.4 |
| ليس ضرورياً | 8 | 12.5 |
| المجموع | 64 | 64 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

تُلاحظ من الجدول أنّ أغلب المؤسسات الاقتصادية ترى أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروري جداً، حيث بلغت النسبة 37.5%، تليها نسبة 26.6% والتي تعبر عن الدرجة الضرورية.

كما نجد أنّ 8 مؤسسات محل الدراسة من بين 64 مؤسسة ترى أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليست ضرورية، وحسب المقابلة التي أجريت في هذا الشأن تبين أنّ تلك المؤسسات هي مؤسسات خاصة ومتوسطة الحجم أي تلك التي يقل فيها عدد العمال عن 249 عامل، بحيث أنّها تنشط في بيئة منافسة، وأنّ لها عملاء محددين وموجهين لفئات معينة مثلاً مؤسسات صناعة الخزف والياجور... إلخ، التي لا تحتاج حسب آراء المستجوبين إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، ليس هذا فحسب، بل ليس لها أية رغبة في الحصول على شهادة الأيزو (ISO) 9001 التي من شأنها أنّ تُسهم في بناء أرضية كخطوة أولى في سير نحو هذا المنهج الإداري الجديد، حيث نلاحظ وجود 10 مؤسسات من بين 38 مؤسسة تلك التي ليس لها شهادة الأيزو (ISO) 9001، ليس لها الرغبة في الحصول على الشهادة، كما يبينه الجدول أسفله:

جدول رقم (3-27): رغبة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة والحصول على

شهادة الأيزو (ISO) 9001

| رغبة المؤسسات للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة | عدد المؤسسات | نسبة % |
|---|--------------|--------|
| نعم | 55 | 85.9 |
| لا | 9 | 14.1 |
| المجموع | 64 | 100 |
| رغبة المؤسسات في الحصول على شهادة الأيزو (ISO) 9001 | عدد المؤسسات | نسبة % |
| نعم | 28 | 73.68 |
| لا | 10 | 26.32 |
| المجموع | 38 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

كما نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها، أنّ هناك ما نسبته 85.9% من مؤسسات محل الدراسة ترغب في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأنّ هناك 28 مؤسسة ترغب في الحصول على شهادة الأيزو. بعد الوقوف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، وصلنا إلى نتائج تُشجع على مواصلة الدراسة للوقوف على مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - بولاية سطيف - لإدارة الجودة الشاملة أي واقع تطبيق هاته الفلسفة الإدارية بمختلف مبادئها، واختبار صحة هذه الفرضية يتم تحليل السؤال التالي: ما مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - بولاية سطيف - لإدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، مشاركة العاملين، مقارنة العمليات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق) ؟

يتضمن في الجدول الموالي ملخص حول ما تمّ عرضه سابقاً في عرض وتحليل اتجاهات إجابات إطرار المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمتغير إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

جدول رقم (4-28): درجة تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - بولاية سطيف - لإدارة الجودة

الشاملة

| الرقم | المحاور التي تصف تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - بولاية سطيف - لإدارة الجودة الشاملة | المتوسط | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة الموافقة |
|-------|---|---------|-------------------|-----------------|---------------|
| 1 | التخطيط الاستراتيجي | 3.1328 | 0.91296 | 5 | متوسط |
| 2 | القيادة والتزام الإدارة العليا | 3.6094 | 0.62659 | 2 | متوسط |
| 2 | التركيز على العملاء | 4.5391 | 0.15067 | 1 | مرتفع |
| 3 | التحسين المستمر | 2.8047 | 0.88867 | 6 | متوسط |
| 4 | إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء، ..إلخ) | 3.5677 | 0.91899 | 3 | متوسط |
| 5 | مشاركة العاملين | 3.2969 | 0.58227 | 4 | متوسط |
| 6 | مقارنة العمليات | 2.5848 | 1.26750 | 7 | منخفض |
| 7 | اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | 2.2760 | 0.74903 | 8 | منخفض |
| | متوسط محاور التي تصف مبادئ إدارة الجودة الشاملة | 3.2264 | 0.69672 | | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أنّ متوسط مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتراوح بين 2.2760 إلى 4.5391، إذ حققت مستويات تطبيق متفاوتة، حيث نجد أنّ أكبر متوسط كان بعد التركيز على

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
العملاء بمتوسط بلغ 4.5391، الذي حقق درجة تطبيق مرتفعة، يليه مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي 3.60.

أما فيما يخص المبادئ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر، على الترتيب قد حققت درجة تطبيق متوسطة، حيث بلغ متوسط حسابي ما بين 3.56 إلى 2.8047 وهي متقاربة فيما بينها، في حين مبدأ مقارنة العمليات ومبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق قد حققت درجة تطبيق منخفضة، حيث بلغ متوسط الحسابي لكل منهما على الترتيب 2.5848، 2.27760.

ويمكن استنتاج أن إطارات المؤسسات المستجوبين يقيّمون وبدرجة متوسطة مجموع المحاور التي تصف مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الجودة الشاملة 3.2264 بانحراف معياري بلغ 0.69672 والتي تتراوح بين مجال 2.34-3.66 الذي يمثل درجة الموافقة المتوسطة، مما يعني أن أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -بولاية سطيف لا تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وإنما تطبق المؤسسات بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبدرجات متفاوتة وبدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك، كون أن موضوع إدارة الجودة الشاملة كأسلوب تسيير جديد بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، رغم أن بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيق لكن دون إدراك منهم بأن هذا متعلق بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة كالتركيز على العملاء ومحاولة تحديد احتياجاتهم وتحقيق متطلباتهم.

وعليه يُمكن القول أن الفرضية الأولى " تُطبق المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سطيف إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها بدرجة متوسطة" محققة.

2.1.3 اختبار الفرضية الثانية: تُوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق المؤسسات الاقتصادية

محل الدراسة إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغيرات خاصة بالمؤسسة

لاختبار صحة هذه الفرضية التي تنص على " وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغيرات خاصة بالمؤسسة تمثلت في: طبيعة الملكية (عامة أو خاصة)، حجم المؤسسة (كبيرة أو متوسطة)، ومتغير امتلاك المؤسسات شهادة الأيزو (ISO) 9001 أو لا"، نستخدم اختبار "T" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين على النحو التالي:

1.2.1.3 توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 5% تُعزى لمتغير

ملكية المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة

لإستخدام اختبار " T " لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين يتعين تحديد الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كما يلي:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير ملكية المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة.

H₁: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير ملكية المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (4-29): اختبار " T " لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين تُعزى لمتغير ملكية

المؤسسة

| المحاور | الفرق المتوسطي | مستوى المعنوية | الفرق |
|--|----------------|----------------|-------------|
| التخطيط الاستراتيجي | 0.89667 | 0.001 | يوجد فرق |
| القيادة والتزام الإدارة العليا | 0.08857 | 0.565 | لا يوجد فرق |
| التركيز على العملاء | 0.03476 | 0.45 | لا يوجد فرق |
| التحسين المستمر | 0.47857 | 0.075 | لا يوجد فرق |
| إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء، ..إلخ) | 0.82762 | 0.002 | يوجد فرق |
| مشاركة العاملين | 0.38190 | 0.029 | يوجد فرق |
| مقاربة العمليات | 0.92327 | 0.015 | يوجد فرق |
| اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | 0.62190 | 0.005 | يوجد فرق |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من خلال الجدول وجود فروق بين المؤسسات العامة والخاصة لبعض ممارسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمبدأ التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء ..إلخ)، مشاركة العاملين، مقاربة العمليات، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التي حققت مستوى معنوية أقل من 5%، وعليه فإنّ هذه الفروق هي معنوية أي ذات أهمية، وتتخذ بعين الاعتبار، وعليه حسب هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية المبدئية (H₁) التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير ملكية المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث حققت النتائج مستوى دلالة أقل من 5%، فيما تعلق بتلك المبادئ.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
ويعود السبب في ذلك إلى توفر المؤسسات العامة على مصادر مالية معتبر إلى حد ما التي تُمكنها من القيام بإعداد السياسيات، وتخصيص كل الوسائل الضرورية المادية، المالية والبشرية لتحقيق الأهداف المسطرة، صف إلى إمكانية المؤسسات العامة لإدارة مختلف العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة: موردين شركاء، بنوك.. إلخ، وقدرتها على البحث عن قنوات التمويل والتمويل، ومنافذ لتصرف منتجاتها، مقارنة بالمؤسسات الخاصة خصوصاً للمؤسسات الناشئة والتي تفتقر إلى تطبيقات ومراجع لإدارة الجودة الشاملة والتي تحد من الميزات التي تتوفر عليها المؤسسات العامة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد من خلال خصائص مؤسسات محل الدراسة أنّ هناك نسبة معتبرة من المؤسسات العامة، حيث بلغت 21.9 % من مجموع المؤسسات، أما فيما يخص مقارنة العمليات واتخاذ القرار على أساس الحقائق وإن كانت مستوى التطبيق منخفضة إلا أنّه تبين كذلك وجود فروق بين المؤسسات العامة والخاصة.

أما فيما يخص مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى فنلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير ملكية المؤسسة لمبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا ومبدأ التركيز على العملاء، ومبدأ التحسين المستمر، هذا يعني أنّ مهما كانت طابع الملكية عامة أو خاصة فإنّ المؤسسات تعطي اهتماماً لإلتزام الإدارة العليا نحو تحقيق أهدافها، كما أنّها تركز على العملاء لضمان سيرورة المؤسسة، إلى جانب ذلك سعي المؤسسات إلى التحسين المستمر لرفع من كفاءتها وفعاليتها.
وبالتالي نقول أنّ الفرضية الفرعية الأولى " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغير ملكية المؤسسة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية " غير محققة.

2.2.1.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير حجم المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة.

لاستخدام اختبار " T " لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين يتعين تحديد الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير حجم المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير حجم المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول رقم (4-30): اختبار "T" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين تُعزى لمتغير حجم

المؤسسة

| المحاور | الفرق المتوسطي | مستوى المعنوية | الفرق |
|--|----------------|----------------|-------------|
| التخطيط الاستراتيجي | 1.12629 | 0.00 | يوجد فرق |
| القيادة والتزام الإدارة العليا | 0.64364 | 0.00 | يوجد فرق |
| التركيز على العملاء | 0.07124 | 0.077 | لا يوجد فرق |
| التحسين المستمر | 0.87171 | 0.00 | يوجد فرق |
| إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء، ..إلخ) | 1.31365 | 0.00 | يوجد فرق |
| مشاركة العاملين | 0.68235 | 0.00 | يوجد فرق |
| مقاربة العمليات | 1.09338 | 0.00 | يوجد فرق |
| اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | 0.76109 | 00.0 | يوجد فرق |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ أغلب الممارسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وجود فروقات معنوية أي ذات أهمية بمستوى معنوية أقل من 5%، بين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، باستثناء مبدأ التركيز على العملاء، وعليه حسب هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية المبدئية (H_1) التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير حجم المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث حققت النتائج مستوى دلالة أقل من 5%، ويعود ذلك إلى قدرة المؤسسات الكبيرة على توفير كل الموارد الضرورية لتحقيق أهدافها، صف إلى إمكانيتها لإدارة مختلف العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة: موردين، شركاء، بنوك، إلخ، والقيام بشكل مستمر في تحسين مختلف عملياتها، مقارنة بالمؤسسات المتوسطة التي تعاني إلى حد ما من صعوبات في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد من خلال خصائص المؤسسات محل الدراسة أنّ هناك نسبة معتبرة من المؤسسات الكبيرة، حيث بلغت 42.2% من مجموع المؤسسات.

فيما يخص التركيز على العملاء أيضاً ما يمكن قوله هو أنّ لا فرق بين مؤسسة كبيرة كانت أم متوسطة يبحث المؤسسات عن سبل لتصريف منتجاتها وضمن الحصص السوقية.

وبالتالي نقول أنّ الفرضية الفرعية الثانية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير حجم المؤسسة

في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية " محققة جزئياً.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

3.2.1.3 توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى

لمتغير امتلاك المؤسسة لشهادة الأيزو (ISO) 9001 في تبني إدارة الجودة الشاملة.

لإستخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين يتعين تحديد الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير

امتلاك المؤسسة على شهادة الأيزو (ISO) 9001 في تبني إدارة الجودة الشاملة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير امتلاك

المؤسسة على شهادة الأيزو (ISO) 9001 في تبني إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (4-31): اختبار "T" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين المتوسطات تُعزى لمتغير امتلاك المؤسسة

على شهادة الأيزو (ISO) 9001

| المحاور | الفرق المتوسطي | مستوى المعنوية | الفرق |
|--|----------------|----------------|----------|
| التخطيط الاستراتيجي | 1.61167 | 0.000 | يوجد فرق |
| القيادة والتزام الإدارة العليا | 1.01417 | 0.000 | يوجد فرق |
| التركيز على العملاء | 0.09615 | 0.011 | يوجد فرق |
| التحسين المستمر | 1.61370 | 0.010 | يوجد فرق |
| إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء، ..إلخ) | 1.5269 | 0.000 | يوجد فرق |
| مشاركة العاملين | 0.95749 | 0.000 | يوجد فرق |
| مقاربة العمليات | 2.41122 | 0.000 | يوجد فرق |
| اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | 1.38124 | 0.000 | يوجد فرق |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

حسب هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية المبدئية (H_1) التي تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 5% تُعزى لمتغير حصول المؤسسة على شهادة الأيزو (ISO) 9001 في تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث نلاحظ أنّ النتائج المتحصل عليها حققت مستوى دلالة أقل من مستوى معنوية 5%، وأول ما يُمكن ملاحظته هو على رغم أنّ كل المؤسسات تسعى للتركيز على العملاء، إلا أنّ نتائج أشارت إلى وجود أقل فرق متوسطي بين المؤسسات والذي بلغ 0.09615، حيث بلغ متوسط الفروق بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو (ISO) 9001، بـ 4.5962* في حين بلغ

* أنظر إلى الملحق رقم 03، ص 266.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

متوسط الحسابي لمؤسسات الأخرى 4.5، إلا أنّ هذا الفرق هو معنوي يقل عن مستوى معنوية 5%.

كما يُلاحظ من جهة أخرى أكبر فرق متوسطي قدرت بـ 2.41122 فيما يخص مبدأ مقارنة العمليات حيث نجد المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو (ISO) 9001 بلغ متوسط العبارات الخاصة بمبدأ مقارنة العمليات بـ 4.0165 بالمقارنة مع المؤسسات غير حاصلة لتلك الشهادة حيث قدرت متوسط العبارات بـ 1.6053، أيضاً نجد فرق المتوسطي كبير لمبدأ التحسين المستمر والتخطيط الإستراتيجي ثم مبدأ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء، ..إلخ) حيث بلغ على التوالي 1.61370 و 1.61167 ثم 1.5269 ويمكن إرجاع الفروقات السابقة إلى كون أنّ المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو (ISO) 9001 تقوم باتخاذ إجراءات خاصة ومحددة تنص عليها متطلبات الأيزو (ISO) 9001 ، خاصة فيما تعلق الأمر بمبادئ السابقة الذكر، كذلك يمكن إرجاع السبب كذلك إلى خصائص المؤسسات محل الدراسة حيث نجد من بين 26 مؤسسة حاصلة على شهادة الأيزو (ISO) 9001، 17 مؤسسات كبيرة و 9 مؤسسات متوسطة وهذا ما يدعم النتائج السابقة الذكر.

من ناحية أخرى يعود السبب الأساسي إلى كون أنّ المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو (ISO) 9001 تستطيع أنّ تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على العملاء ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وغيرها من المبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، ما يتفق مع أدبيات الفكر الإداري في إمكانية اعتبار الحصول على شهادة الأيزو (ISO) 9001 هي خطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، لأنّ تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة الشاملة ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عبارة عن خطوة أولى للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

وبالتالي نقول أنّ الفرضية الفرعية الثالثة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغير امتلاك المؤسسة لشهادة الأيزو (ISO) 9001 في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية " محققة.

2.3 دراسة العلاقة بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة ومستوى أدائها

لدراسة العلاقة بين تطبيق مؤسسات الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة ومستوى أدائها يتم من خلال بناء نماذج قياسية، وبداية نُشير إلى رموز مختلف المتغيرات المستعملة وهي كالتالي:

◀ المتغير التابع: ويتمثل المتغير التابع في أداء المؤسسات الاقتصادية و يرمز له بـ Perf؛

◀ المتغيرات المفسرة: وتتمثل في:

✓ التخطيط الإستراتيجي ويرمز له بـ StraP؛

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

- ✓ القيادة والتزام الإدارة العليا ويرمز له بـ Lead؛
- ✓ التركيز على العملاء ويرمز له بـ Foccus؛
- ✓ التحسين المستمر ويرمز له بـ contimp.
- ✓ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة ويرمز له بـ ManStak؛
- ✓ مشاركة العاملين ويرمز له بـ EmpP؛
- ✓ مقارنة العمليات ويرمز له بـ Process؛
- ✓ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ويرمز له بـ Mdecion.

بعد تحديد المتغيرات التي يحتويها النموذج القياسي، وبعد تجميع البيانات الخاصة بكل المتغيرات، قام الباحث باختبار للفرضيات التالية:

1.2.3 اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

بالرجوع إلى أدبيات الجودة الشاملة والدراسات السابقة، ووفق ما تم تناوله في الجانب النظري، فإن إدارة الجودة هي من بين أحد العوامل التي ترفع من أداء المؤسسات من خلال تطبيق المؤسسات لأساليب الإدارة الحديثة مع تضافر جهود أفراد المؤسسة لأجل ضمان التحسين المستمر للمؤسسة، وعليه تنص الفرضية الثالثة على أن إدارة الجودة الشاملة أثر في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، لكن قبل اختبار هاته الفرضية مباشرة نقوم بحساب معامل الارتباط للتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين متغير إدارة الجودة الشاملة والمتمثل في مبادئ إدارة الجودة والمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسات الاقتصادية، وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-32): نتائج اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

| أداء المؤسسات الاقتصادية | إدارة الجودة الشاملة | |
|-------------------------------|----------------------|--------|
| معامل الارتباط <i>Pearson</i> | 1 | 0.6520 |
| مستوى المعنوية <i>Sig</i> | | 0.000 |
| عدد المؤسسات | 64 | 64 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُلاحظ من خلال الجدول أن قيمة R معامل الارتباط *Pearson* قد بلغت 0.652 عند مستوى معنوية أقل من 5% وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى العلاقة الإيجابية الطردية بين إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
(التخطيط الاستراتيجي، القيادة والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، مشاركة العاملين، مقارنة العمليات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق)، وأداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

بعد التأكد من وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين يتم الآن محاولة بناء نموذج بسيط بين المتغيرين حيث سيتم اختبار معنوية معاملات النموذج باستخدام اختبار ستودنت واختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار فيشر، ويبين الجدول الموالي العلاقة بين مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الاقتصادية كما يلي:

جدول رقم (4-33): نتائج اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار البسيط لأداء المؤسسات الاقتصادية

| معامل التحديد R^2 | اختبار F | | اختبار T | | معادلة الانحدار | الثابت |
|------------------------|----------------|--------|----------------|--------|-----------------|-----------------------|
| | مستوى المعنوية | F | مستوى المعنوية | T | المعاملات B | |
| %42.5 | 0.000 | 45.884 | 0.00 | 18.297 | 2.897 | متغير إدارة |
| | | | 0.00 | 6.774 | 0.325 | الجودة الشاملة TQM |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُمكن من خلال الجدول استخراج معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Perf_i = 2.897 + 0.325 TQM_i$$

من خلال هذه المعادلة تبين أنّ معامل التحديد R^2 لهذا النموذج قد بلغ 42.5% وهذا يعني أنّ مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُفسر ما مقداره 42.5% من التغير أو التباين الحاصل في أداء المؤسسات الاقتصادية، هي نسبة متوسطة تعكس إلى حد ما الفرض المطروح سابقاً، والباقي والمقدر بـ 57.5% تفسره عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما أظهرت النتائج أنّ قيمة F المحسوبة بلغت 45.884، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد 5%، وعليه النموذج ككل معنوي.

بالنسبة لمعامل متغير مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة B إشارته موجبة، أي أنّ العلاقة طردية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات محل الدراسة، كما أنّ التغير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.325 في المتغير التابع أداء المؤسسات الاقتصادية وهو تغير إيجابي، أيضاً أظهرت النتائج أنّ القيمة T المحسوبة بلغت 18.297، وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
معنوية (0.00) أقل من مستوى معنوية المعتمد 5%، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"، وعليه الفرضية الثالثة محققة.

وعليه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي على أداء المؤسسات لكون أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة كالتركيز على العملاء قد ساهم في تحقيق رضا العملاء والأفراد إضافة إلى بقية مؤشرات الأداء وهذا ما سنبينه في النقطة الموالية.

2.2.3 دراسة وتحليل العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية

من أجل معرفة كيفية أن تساهم إدارة الجودة الشاملة في تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية، فلا بد من تحديد مساهمة كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء المؤسسات، أيضاً يتم تحديد مختلف العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة وكل مؤشر محقق من مؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال نماذج الانحدار البسيطة والمتعددة، ومن خلال ذلك يتم اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أنه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

1.2.2.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسات الاقتصادية

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسات الاقتصادية في معادلة الانحدار، إضافة إلى معرفة كيف أن تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تأثير الأداء من خلال تحديد مختلف العلاقات بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات محل الدراسة تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

جدول رقم (4-34): نتائج نموذج الانحدار المتعدد لمتغير الأداء الاقتصادي للمؤسسات

| معامل التحديد المعدل $\overline{R^2}$ | معامل التحديد R^2 | اختبار (F) | | اختبار (T) | | معادلة الانحدار | |
|--|------------------------|----------------|-------|----------------|--------|-----------------|---|
| | | مستوى المعنوية | F | مستوى المعنوية | T | المعاملات B | |
| 0.412 | 0.486 | 0.000 | 6.510 | 0.004 | -3.036 | -10,446 | |
| | | | | 0.011 | 2.624 | 0.533 | StraP التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | 0.332 | 0.979 | 0.205 | القيادة والتزام الإدارة العليا Lead |
| | | | | 0.001 | 3.539 | 0.917 | التركيز على العملاء Foccus |
| | | | | 0.476 | 0.718 | 0.228 | التحسين المستمر contimp |
| | | | | 0.033 | 2.193 | 0.606 | إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة ManStak |
| | | | | 0.151 | 1.457 | 0.219 | مشاركة العاملين EmpP |
| | | | | 0.082 | 1.774 | 0.353 | مقاربة العمليات Process |
| | | | | 0.910 | 0.113 | 0.017 | اتخاذ القرارات على أساس الحقائق Mdecion |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

يُمكن من خلال الجدول استخراج معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Perf_i = -10.446 + 0.533StraP_i + 0.205Lead_i + 0.917Foccus_i + 0.228contimp_i + 0.606ManStak_i + 0.219EmpP_i + 0.353Process_i + 0.017Mdecion_i$$

أظهرت النتائج المتحصل عليها ما يلي:

- ✓ أن معامل التحديد R^2 لهذا النموذج قد بلغ 48.6% وهذا يعني أنّ مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، مشاركة العاملين، مقاربة العمليات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق)، تفسر ما مقداره 48.6% من التغير أو التباين الحاصل في أداء المؤسسات الاقتصادية، أمّا الباقي والمقدر بـ 51.4% تُفسره عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، في حين بلغ معامل التحديد المعدل 41.2%؛
- ✓ نلاحظ أنّ إحصائية فيشر المحسوبة F والتي تساوي 6.510 أكبر من القيمة الجدولية بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 5%، ما يدل على أنّ النموذج ككل له معنوية؛

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

✓ بالنسبة لمعاملات مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على العملاء ، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، أنّ الإشارة موجبة، أي أنّ العلاقة طردية بين مستوى تطبيق المبادئ السابقة الذكر وأداء المؤسسات محل الدراسة، كما أنّ التغير في مستوى تطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على العملاء، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار **0.533** ، **0.917** ، **0.606** على الترتيب في المتغير التابع أداء المؤسسات الاقتصادية وهو تغير إيجابي، أيضاً أظهرت النتائج أنّ قيم **T** المحسوبة الخاصة بهم أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى معنوية أقل من مستوى معنوية المعتمد **5%**، وعليه فإنّ معاملات كل من التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على العملاء، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة ذات معنوية إحصائية واقتصادية ؛

✓ بالنسبة لمعاملات مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى المتمثلة في القيادة والتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر، مشاركة العاملين، مقارنة العمليات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، أنّ قيم **T** المحسوبة الخاصة بهم أقل من القيمة الجدولية وبمستوى معنوية أكبر من مستوى معنوية المعتمد **5%** وعليه فإنّ ليست ذات معنوية إحصائية؛

كون أنّ النموذج يحتوي على معاملات أو متغيرات مفسرة غير معنوية يتمّ في هذه الحالة حذف تلك المعلمات من النموذج لغرض تحسينه لنتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (4-35): نتائج نموذج الانحدار المتعدد بعد حذف المتغيرات غير المعنوية

| معامل التحديد $\overline{R^2}$ | معامل التحديد R^2 | اختبار (F) | | اختبار (ت) | | معادلة الانحدار المعاملات B | |
|--------------------------------|---------------------|----------------|--------|----------------|--------|--------------------------------|--|
| | | مستوى المعنوية | | مستوى المعنوية | T | | |
| 0.316 | 0.349 | 0.000 | 10.705 | 0.022 | -2,359 | -3,667 | |
| | | | | 0.022 | 2,354 | 0.498 | التخطيط الاستراتيجي StraP |
| | | | | 0.003 | 3,092 | 0.707 | التركيز على العملاء Foccus |
| | | | | 0.000 | 3.935 | 0.337 | إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة ManStak |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

يُمكن من خلال الجدول استخراج معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Perf_i = -3.667 + 0.498StraP_i + 0.707Foccus_i + 0.337ManStak_i$$

أظهرت النتائج المتحصل عليها بعد تحسين النموذج ما يلي:

✓ يُقدر معامل التحديد تقدر بـ $R^2 = 0349$ ، هذا يعني أنّ مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها التالية: (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة) تُساهم بـ **34.9%** من التغير أو التباين الحاصل في أداء المؤسسات الاقتصادية، أما الباقي فتفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهذه النتائج توافق ما تمّ التوصل إليه سابقاً حيث أظهرت متوسطات الحسابية أنّ مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يخص التخطيط الاستراتيجي وإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة كان بدرجة متوسطة، وأما عن مبدأ التركيز على العملاء فكان بدرجة مرتفعة؛

✓ نلاحظ أنّ إحصائية فيشر المحسوبة F تساوي **10.705** وهي أكبر من القيمة الجدولية بمستوى أقل من مستوى المعنوية المعتمد **5%**، ما يدل على أنّ النموذج ككل له معنوية؛

✓ بالنسبة لمعاملات مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، أنّ الإشارة موجبة، أي أنّ العلاقة طردية بين مستوى تطبيق المبادئ السابقة الذكر وأداء المؤسسات محل الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع التحليل والتوقعات المسبقة الذكر، كما أنّ التغير في مستوى تطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار **0.498**، **0.707**، **0.337** على الترتيب في المتغير التابع أداء المؤسسات الاقتصادية وهو تغير إيجابي، أيضاً أظهرت النتائج أنّ قيم T المحسوبة الخاصة بهم أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى معنوية أقل من مستوى معنوية المعتمد **5%** إذن معاملات لها معنوية اقتصادية، ما يدل أنّ إدارة الجودة الشاملة تساهم في تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وعليه فإنّ معاملات كل من التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة ذات معنوية إحصائية واقتصادية؛

✓ يُلاحظ كذلك أنّ معامل التحديد المعدل قد انخفض حيث بلغ المعدل **31.6%**، هذا راجع إلى أنّ بقية المتغيرات أو مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي لم تأخذ بعين الاعتبار لها تأثير على أداء المؤسسات ويرجع سبب عدم ظهورها إلى وجود ارتباطات بين هذه المتغيرات المفسرة.

وعليه فالنموذج المتحصل عليه معنوي من الناحية الإحصائية والاقتصادية.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

2.2.2.3 علاقة إدارة الجودة الشاملة بمؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية

يتم إجراء تحليل الانحدار البسيط لتحديد طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ومؤشرات أداء المؤسسات محل الدراسة على النحو التالي:

الجدول الموالي بين نماذج مساهمة إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في تأثير على كل مؤشر من مؤشرات الأداء والمتمثلة في رضا العملاء، رضا الأفراد، الأداء العملي، الأداء المالي، البعد المجتمعي للأداء والنتائج هي على النحو التالي:

جدول رقم (4-36): نتائج اختبار معاملات نموذج الانحدار البسيط لمؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية

| R^2 | اختبار F | | اختبار T | | معادلة الانحدار | المتغير المفسر | أداء المؤسسات |
|--------|----------------|--------|----------------|--------|-----------------|----------------|-----------------|
| | مستوى المعنوية | F | مستوى المعنوية | T | المعاملات B_i | | |
| %20 | 0.000 | 15.498 | 0.00 | 16.473 | 3.445 | الثابت | بعد رضا العملاء |
| | | | 0.00 | 3.937 | 0.250 | TQM | |
| %20.07 | 0.000 | 16.185 | 0.00 | 18.664 | 3.481 | الثابت | بعد رضا الأفراد |
| | | | 0.00 | 4.023 | 0.227 | TQM | |
| %54.3 | 0.000 | 73.790 | 0.00 | 14.118 | 2.467 | الثابت | الأداء العملي |
| | | | 0.00 | 8.590 | 0.455 | TQM | |
| %20.5 | 0.000 | 15.983 | 0.00 | 13.971 | 3.230 | الثابت | الأداء المالي |
| | | | 0.00 | 3.998 | 0.280 | TQM | |
| %23.6 | 0.000 | 19.103 | 0.00 | 5.967 | 1.861 | الثابت | بعد المجتمعي |
| | | | 0.00 | 4.371 | 0.413 | TQM | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ibm 22

حيث أن:

T : هي عبارة عن قيم إحصائية لـ T معامل التحديد R^2

TQM : يمثل مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة F : إحصائية فيشر؛

يلاحظ من خلال الجدول مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كل مؤشر من مؤشرات الأداء ونلاحظ ما يلي:

1.2.2.2.3 علاقة إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل برضا العملاء

بالنسبة لمعامل متغير إدارة الجودة الشاملة B_1 ، نلاحظ أنّ إشارته موجبة، أيّ أنّه توجد علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، وتتفق هذه النتيجة مع التحليل والتوقعات المسبقة الذكر، حيث إذا تغير تطبيق مستوى إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة فإنّ رضا العملاء سيتغير بـ 0.250 وحدة، إذن معامل B_1 لها معنوية اقتصادية، كذلك من الناحية الإحصائية نجد أنّ القيمة المحتسبة T أكبر من القيمة الجدولية، مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد 5%، أيّ أنّ B_1 معنوي إحصائياً، ما يدل أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر في رضا العملاء للمؤسسات محل الدراسة.

يُقدر معامل التحديد بقدر $R^2 = 0.20$ ، حيث أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساهم بـ 20% من التغيرات التي تحدث على رضا العملاء، أما الباقي فتفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، كما نلاحظ أنّ إحصائية فيشر المحسوبة F والتي تساوي 15.498 أكبر من القيمة الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 5%، ما يدل على أنّ النموذج ككل له معنوية. وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الرابعة الفرعية الأولى المتمثلة في " تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء " محققة.

2.2.2.2.3 علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل برضا الأفراد

بالنسبة لمعامل متغير إدارة الجودة الشاملة B_1 ، نلاحظ أنّ إشارته موجبة، أيّ أنّه توجد علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الأفراد، وتتفق هذه النتيجة مع التحليل والتوقعات المسبقة الذكر، حيث إذا تغير تطبيق مستوى إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة فإنّ رضا الأفراد سيتغير بـ 0.227 وحدة، إذن معامل B_1 لها معنوية اقتصادية، كذلك من الناحية الإحصائية نجد أنّ القيمة المحتسبة T أكبر من القيمة الجدولية، بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد 5%، أيّ أنّ B_1 معنوي إحصائياً، ما يدل أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر في رضا الأفراد للمؤسسات محل الدراسة.

يُقدر معامل التحديد بقدر $R^2 = 0.2007$ ، حيث أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساهم بـ 20.07% من التغيرات التي تحدث على رضا الأفراد، أما الباقي فتفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، كما نلاحظ أنّ إحصائية فيشر المحسوبة F والتي تساوي 16.185 أكبر من القيمة الجدولية بمستوى معنوية 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 5%، ما يدل على أنّ النموذج ككل له معنوية. وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الرابعة الفرعية الثانية المتمثلة في " تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا الأفراد " محققة.

3.2.2.2.3 علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بالأداء العملياتي

بالنسبة لمعامل متغير إدارة الجودة الشاملة B_1 ، نلاحظ أنّ إشارته موجبة، أيّ أنّه توجد علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء العملياتي، وتتفق هذه النتيجة مع التحليل والتوقعات المسبقة الذكر، حيث إذا تغير تطبيق مستوى إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة فإن مستوى الأداء العملياتي سيتغير 0.455 وحدة، إذن معامل B_1 لها معنوية اقتصادية، كذلك من الناحية الإحصائية نجد أنّ القيمة المحتسبة T أكبر من القيمة الجدولية، بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد 5% ، أيّ أنّ B_1 معنوي إحصائياً ما يدل أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر في مستوى الأداء العملياتي للمؤسسات محل الدراسة.

يُقدر معامل التحديد تقدر بـ $R^2 = 0.543$ ، حيث أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساهم بـ 54.30% من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء العملياتي، أما الباقي فتفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، ما يعني أنّ هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء العملياتي، كما نلاحظ أنّ إحصائية فيشر المحسوبة F والتي تساوي 73.790 أكبر من القيمة الجدولية بمستوى معنوية 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 5% ، ما يدل على أنّ النموذج ككل له معنوية.

وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الرابعة الفرعية الثالثة المثلثة في " تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء العملياتي " محققة.

4.2.2.2.3 علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بالأداء المالي

بالنسبة لمعامل متغير إدارة الجودة الشاملة B_1 ، نلاحظ أنّ إشارته موجبة، أيّ أنّه تُوجد علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المالي، وتتفق هذه النتيجة مع التحليل والتوقعات المسبقة الذكر حيث إذا تغير تطبيق مستوى إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة فإن مستوى الأداء المالي سيتغير 0.280 وحدة، إذن معامل B_1 لها معنوية اقتصادية، كذلك من الناحية الإحصائية نجد أنّ القيمة المحتسبة T أكبر من القيمة الجدولية، مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد 5% ، أيّ أنّ B_1 معنوي إحصائياً، ما يدل أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

يقدر معامل التحديد تقدر بـ $R^2 = 0.205$ ، حيث أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساهم بـ 20.50% من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء المالي، أما الباقي فتفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، كما نلاحظ أنّ إحصائية فيشر المحسوبة F والتي تساوي 15.983 أكبر من القيمة الجدولية بمستوى معنوية 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 5% ، ما يدل على أنّ النموذج ككل له معنوية.

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف
وعليه يُمكن القول أنّ الفرضية الرابعة الفرعية الرابعة المتمثلة في " تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي " محققة.

5.2.2.2.3 علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل بالبعد المجتمعي

بالنسبة لمعامل متغير إدارة الجودة الشاملة B_1 ، نلاحظ أن إشارته موجبة، أيّ أنّه توجد علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة والبعد المجتمعي للأداء، وتتفق هذه النتيجة مع التحليل والتوقعات المسبقة الذكر حيث إذا تغير تطبيق مستوى إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة فإن البعد المجتمعي للأداء سيتغير **0.413** وحدة، إذن معامل B_1 لها معنوية اقتصادية، كذلك من الناحية الإحصائية نجد أنّ القيمة المحتسبة T أكبر من القيمة الجدولية، بمستوى معنوية **0.00** وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد **5%**، أيّ أنّ B_1 معنوي إحصائياً، ما يدل أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر في البعد المجتمعي لأداء للمؤسسات محل الدراسة.

يقدر معامل التحديد تقدر بـ $R^2 = 0.236$ ، حيث أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساهم بـ **23.6%** من التغيرات التي تحدث على البعد المجتمعي للأداء، أما الباقي فتفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، ما يعني أن هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة والبعد المجتمعي للأداء، كما نلاحظ أن إحصائية فيشر المحسوبة F والتي تساوي **19.103** أكبر من القيمة الجدولية بمستوى معنوية **0.00** وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد **5%**، ما يدل على أن النموذج ككل له معنوية.

وعليه يُمكن القول أنّ الفرضية الرابعة الفرعية الخامسة المتمثلة في " تُوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعد المجتمعي للأداء " محققة.

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين وجود علاقة طردية بين متغير إدارة الجودة الشاملة وكل متغير أو مؤشر من مؤشرات الأداء وهذه العلاقة هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية **5%**، وعليه فكل الفرضيات الجزئية الخمسة محققة وبالتالي نستخلص في الأخير أن الفرضية الرابعة التي تنص على أنه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الاقتصادية بمختلف مؤشرات" محققة.

3.3 تحليل النتائج المتوصل إليها

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وعلى ضوء ما تمّ توصل إليه من المتوسطات الحسابية ونماذج الانحدار، تمّ استخلاص أهم النتائج وهي على النحو التالي:

✓ تشير النتائج المتحصل عليها أنّ أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -بولاية سطيف - ترى أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروري جداً، كما تبيّن من خلال الدراسة وجود رغبة وتوجه لأغلب المؤسسات في أنّ تطور الأيزو باتجاه إدارة الجودة الشاملة؛

✓ تبيّن أنّ العبارات التي تصف ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها أغلبها كان بدرجة الموافقة المتوسطة، وقد طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجات ومستويات متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى لممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ التركيز على العملاء، وأدناها هو مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ومبدأ مقارنة العمليات، وأظهرت المتوسطات الحسابية لكل مبدأ ما يلي:

◀ أظهرت المتوسطات الحسابية لمتغير التخطيط الاستراتيجي عن وجود مستوى متوسط من الموافقة على فقرات هذا المتغير، ذلك من وجهة نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف وتبيّن أنّ التخطيط الاستراتيجي يُستخدم كوسيلة تتضمن السياق الذي أنشئت لأجله، يعلمها كل أفراد المؤسسات محل الدراسة، وأنّه يتمّ تحديد وتخصيص كل الوسائل الضرورية من موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجيا ونظم المعلومات لتحقيق أهدافها المسطرة، وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الاقتصادية والدراسات السابقة؛

◀ تبيّن كذلك أنّ المتوسطات الحسابية لمتغير القيادة والتزام الإدارة العليا، وجود مستوى متوسط من الموافقة على فقرات هذا المتغير، ذلك من وجهة نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف حيث أنّ الإدارة العليا تمتلك صفات قيادية التي من شأنها أنّ تؤثر على أفراد المؤسسة، إضافة إلى وضع هذه الأخيرة لثقافة مبنية على الثقة والاعتدال على جميع المستويات، مثال: فك نزاعات، تكوين أفراد وتسليم بعض المهام، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات النظرية والدراسات السابقة، في حين تبيّن كذلك أنّ الإدارة العليا لا تهتم بالشكل الكافي بتحفيز الرغبة لدى العاملين والإعتراف بإنجازاتهم مما يجعل من تنفيذ برامج الجودة أمراً صعباً، التي تُشكل أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

◀ فيما يخص مبدأ التركيز على العملاء، فأظهرت المتوسطات الحسابية عن وجود مستوى تطبيق مرتفع من الموافقة على فقرات هذا المتغير، ذلك من وجهة نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف وتبيّن أنّ المؤسسات محل الدراسة تهتم بالتركيز على العملاء، حيث لوحظ أنّ المؤسسات حريصة على تعزيز العلاقة مع العملاء من خلال إنتاج المؤسسات محل الدراسة متوجات تلبي حاجات العملاء من حيث

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

التصميم، التكلفة، الجودة، خدمات ما بعد البيع... إلخ، إضافة إلى متابعة شكاويهم وتقديم حلول مناسبة لهم، وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الاقتصادية والدراسات السابقة؛

◀ أظهرت المتوسطات الحسابية لمبدأ التحسين المستمر، عن وجود مستوى متوسط من الموافقة على فقرات هذا المتغير، ذلك من وجهة نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف وتبين أنّ المؤسسات لا تولي اهتماماً كبيراً فيما يخص تدريب الأفراد على القيام بعمليات التحسين كتكوين فرق العمل، حلقات الجودة، أدوات... إلخ، وأنّ المؤسسات عاجزة عن التأكد من كفاءتهم لضمان الوصول إلى التحسين المستمر، هذا من جانب، ومن جانب آخر تبين أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تحرص بالشكل الكافي على أهمية التحسين المستمر الذي من شأنه أن يساعد في تقليل الفجوة بين المنتج المقدم والمتطلبات المحددة وإلى حد ما تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الاقتصادية والدراسات السابقة؛

◀ فيما يخص مبدأ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، أظهرت المتوسطات الحسابية وجود مستوى تطبيق متوسط من الموافقة على فقرات هذا المتغير، ذلك من وجهة نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف وتبين أنّ المؤسسات محل الدراسة تهتم بتطوير علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة موردين، شركاء، بنوك... إلخ، من خلال التعرف عليهم وإقامة قنوات تواصل بينهم، وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الاقتصادية والدراسات السابقة؛

◀ أظهرت المتوسطات الحسابية لمبدأ مشاركة العاملين، وجود مستوى متوسط من الموافقة على فقرات هذا المتغير، ذلك من وجهة نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف، حيث تبين أنّ أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تتولى تدريب العاملين بالشكل الكافي على حل المشاكل ومهارات لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، هذه النتيجة لا تتفق مع الأدبيات الاقتصادية والدراسات السابقة؛

◀ فيما يخص مبدأ مقارنة العمليات، ومبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، نجد أنّ النتائج أظهرت المتوسطات الحسابية وجود مستوى تطبيق منخفض من الموافقة على فقرات هذا المتغير، ذلك من وجهة نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف وتبين أنّ المؤسسات محل الدراسة تجد صعوبة في تطبيق مبدأ المقارنة بالعمليات الذي يحتاج إلى تكوين كل الأفراد على جميع المستويات لفهم هذا المبدأ هذا من جهة ومن جهة أخرى، لوحظ أنّ المؤسسات لا تتبع إجراءات محددة كالتي تنص عليها في متطلبات الأيزو (ISO) 9001، فيما يخص اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، ولا تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الاقتصادية والدراسات السابقة؛

✓ أشارت النتائج المتوصل إليها أيضاً إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير ملكية المؤسسة في تبني المؤسسات محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة

الفصل الرابع: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الشاملة التالية: مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا، مبدأ التركيز على العملاء، ومبدأ التحسين المستمر، أما فيما يخص متغير حجم المؤسسة فإنه تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لهذا المتغير في تبني المؤسسات محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة باستثناء مبدأ التركيز على العملاء كما تم ملاحظته -كون أن أغلب إجابات الإطارات بينت أن جل المؤسسات تهتم لهذا العنصر الذي يُشكل محور إهتمام كبير لدى المؤسسات محل الدراسة-، وعليه فإن المؤسسات الكبيرة لها ممارسات تقترب إلى حد ما في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالمؤسسات المتوسطة هذا من جهة ومن جهة أخرى تبين أن كل المؤسسات تولي إهتماماً كبيراً للعملاء، كما تم ملاحظة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير امتلاك المؤسسة لشهادة الأيزو (ISO) 9001 في تبني المؤسسات محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين أن المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو (ISO) 9001 هي مؤسسات في أولى مراحل تطبيق أو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ ✓ تشير أيضاً نتائج اختبار الفرضيات من خلال نماذج الانحدار أنه توجد علاقة ارتباطية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف كما تبين من خلال الدراسة ما يلي:

◀ إن مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُفسر ما مقداره 42.5% من التباين الحاصل في أداء المؤسسات الاقتصادية، والباقي والمقدر بـ 57.5% تُفسره عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف وهو تأثير إيجابي، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات النظرية والدراسات السابقة،

◀ إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسات محل الدراسة تتمثل في التخطيط الإستراتيجي، التركيز على العملاء، إلى جانب إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة؛

◀ وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها في تحقيق رضا العملاء، ورضا الأفراد، الأداء المالي، والبعد المجتمعي للأداء وأن قيمة معامل التحديد تراوحت بين 20% إلى 23.6%، حيث كانت القوة التفسيرية ضعيفة إلى حد ما نظراً لوجود متغيرات أخرى لم تدرج في النموذج لها تأثير على مختلف مؤشرات الأداء، هذا من جهة ومن جهة أخرى، تبين كذلك وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها في تحقيق أداء العمليات للمؤسسات محل الدراسة حيث بلغ معامل التحديد في هذا البعد 54.3%، وهي قوة تفسيرية متوسطة والباقي كذلك تفسره عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل القيام بدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، وذلك باستخدام الاستبيان بهدف الوصول إلى معرفة واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف لإدارة الجودة الشاملة والبحث عن أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيقها، كما تمّ محاولة بناء نماذج انحدار تقيس مساهمة تبني المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات.

حيث تمّ تحديد متغيرات النموذج والمتمثلة في مختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحديد المؤشرات التي تُعبر عن أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال مجموعة من المؤشرات التي تمّ تحديدها بناءً على بعض نماذج الدراسات السابقة، ثمّ بعد جمع البيانات وتفرغها تمّت معالجتها باستخدام أساليب إحصائية وانتقاء أفضل نماذج انحدار التي تمّ اختبارها إحصائياً ليتمّ في الأخير التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، ثمّ استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها.

من خلال هذه الدراسة وبتابع الخطوات السابقة الذكر، وجدنا أنّ مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة تطبيق متوسطة وأنّ مبادئها كانت بمستويات مختلفة أضعفها مبدأ اتخاذ القرار بناءً على الحقائق ومقاربة العمليات، وعلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبلوغ مستوى مرتفع لإدارة الجودة الشاملة، إتباع إرشادات محددة منها التي حددتها المواصفة الدولية الأيزو (ISO) 9001، التي من شأنها أنّ تُسهم في تحقيق أداء المؤسسات بمختلف مؤشرات، كما يتوجب على الإدارة العليا إعطاء أهمية كبيرة لأفراد المؤسسة من خلال تدريبهم وتكوينهم، وأنّ تعمل على إقناع العاملين بضرورة التغيير نظراً لما يتميز به المحيط من منافسة.

يُمكن القول أنّ مستوى تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتغيرات التي تحدث على مستوى ذهنية العنصر البشري على جميع المستويات في المؤسسة والذي يعتبر أكبر عائق لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، ومن ثمّ فإنّ حرص المؤسسات على بقائها في السوق والرفع من أدائها يتوقف على استجابتها لمتغيرات الفكر الإداري الذي تشهده وتفرضه الأسواق العالمية.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات، والكشف عن الارتباطات والعلاقات السببية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف.

حيث تبين أنّ إدارة الجودة الشاملة هي من بين المفاهيم الفكرية الإدارية الأساسية في الأدبيات الاقتصادية، آخذة حيزاً كبيراً من أفكار واهتمامات العديد من الباحثين والاقتصاديين، وهذه الدراسة هي محاولة منّا للإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وللإمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة والوصول إلى أهدافها، كان لزاماً علينا التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول الجودة لتقديم أهم التعاريف المتعلقة بها، حيث تبين أنّ أغلب التعاريف تتّجه نحو وجوب توفر مجموعة من المواصفات في المنتج، لثلبية حاجات العملاء ومتطلباتهم، معتمدين في ذلك على ما ورد من تعاريف للجودة المختلفة من أهم رواد الجودة والباحثين الاقتصاديين، إلى جانب ذلك تمّ تبيان أهم إسهامات رواد وفلاسفة الجودة، والتعرف على أدواتها. وبعد البحث في الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، لوحظ أنّ هناك جدلاً واختلافاً بين الاقتصاديين فيما يتعلق بفهومها، إضافة إلى تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها مع المواصفات الدولية للتقييس، إذ أنّ الحصول على شهادة الأيزو (ISO) 9001 تُعتبر خطوة أساسية في اتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنّ العلاقة بين هذه الأخيرة والمواصفات الدولية هي علاقة تكاملية.

كما تمّ التعرف على مفهوم الأداء وأبعاده باعتباره الصورة التي تعكس مركز وقوة المؤسسات، إلى جانب ذلك تمّ تحديد مؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية، والتطرق إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

كما حاولنا معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سطيف، مع تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات وعليه تمّ إثبات فرضيات الدراسة، حيث تمّ بناء بعض نماذج الانحدار وتقديرها واختبار مدى صلاحيتها من الناحية الاقتصادية والإحصائية، وذلك بعد تحديد المتغيرات المفسرة التي تمثلت في مبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية: التخطيط الاستراتيجي، القيادة والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، مشاركة العاملين، مقارنة العمليات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، ومؤشرات الأداء متمثلة في رضا العملاء، رضا الأفراد، الأداء العملياتي والأداء المالي إضافة إلى البعد المجتمعي للأداء، بناءً على

الأدبيات الاقتصادية وعلى بعض الدراسات السابقة، ثم في المرحلة الموالية تمّ تحليل تلك النماذج، وإستخراج أهم المبادئ الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسات محل الدراسة، حيث تم إستخراج مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

نتائج الدراسة:

تمكّنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتعلّقة بدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف، ويمكن حصر أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. إنّ أغلب القائمين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف محل الدراسة، يرون أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروري جداً، كما تبيّن من خلال الدراسة وجود رغبة وتوجه لأغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة الحاصلة على شهادة الأيزو نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

2. وجود تطبيق نسبي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، مع وجود تفاوتات بينها، حيث أنّ العبارات التي تصف ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها أغلبها كانت بدرجة الموافقة المتوسطة، إذ أنّ أغلب المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تهتم بمبدأ التركيز على العملاء بدرجة أساسية الذي كان المبدأ الأعلى تطبيق من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ثمّ يليه مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا، في حين وُجد أنّ أدنى تطبيق لمبادئ هذه الفلسفة تمثل في مبدأ مقارنة العمليات ومبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وعليه فإنّ أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، تتبنى إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها بدرجة متوسطة، وبناءً عليه يمكن القول أنّ الفرضية الأولى التي تنصّ على تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها بدرجة متوسطة محقّقة.

3. تُشير النتائج المتحصّل عليها فيما يخص اختبار الفرضية الثانية التي تنصّ على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغيرات خاصة بالمؤسسة تمثلت في: طبيعة الملكية (عامة أو خاصة)، حجم المؤسسة (كبيرة أو متوسطة)، ومتغير امتلاك المؤسسات لشهادة الأيزو (ISO) 9001 أو لا، والتي تمّ تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

◀ وجود فروق بين المؤسسات العامة والخاصة في بعض ممارسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمبدأ التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء، ..الخ)، مشاركة العاملين، مقارنة العمليات، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التي حققت مستوى معنوية أقل من 5%، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند نفس المستوى المعنوية في تبني المؤسسات محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية: مبدأ القيادة، إتزام الإدارة العليا، مبدأ التركيز على العملاء، ومبدأ التحسين المستمر، وعليه نقول حسب هذه النتائج أنّ الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5%، تُعزى لمتغير ملكية المؤسسة في تبني المؤسسات الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة ، غير محققة.

◀ أما فيما يخص متغير حجم المؤسسة فإنه تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5%، تُعزى لهذا المتغير في تبني المؤسسات محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة باستثناء مبدأ التركيز على العملاء كون أنّ جُل المؤسسات تُولي إهتماماً كبيراً بهذا العنصر، وأنّ المؤسسات الكبيرة لها ممارسات تقترب إلى حد ما في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالمؤسسات المتوسطة، وبالتالي نقول أنّ الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير حجم المؤسسة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، محققة جزئياً.

◀ كما أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي من 5% تُعزى لمتغير امتلاك المؤسسة لشهادة الأيزو (ISO) 9001 في تبني المؤسسات محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين أنّ المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو (ISO) 9001 هي مؤسسات في أولى مراحلها في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي نقول أنّ الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير امتلاك المؤسسة لشهادة الأيزو (ISO) 9001 في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، محققة؛

4. وجود علاقة ارتباطية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، حيث تشير نتائج اختبار الفرضيات من خلال نماذج الانحدار ما يلي:

◀ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف بمعدل التحديد بلغ 42.5 %، وعليه فإنه يُوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية سطيف، ويمكن

القول من أنّ **الفرضية الثالثة** التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة **محقة**؛

كما تبين أنّ مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً على أداء المؤسسات محل الدراسة تتمثل في التخطيط الإستراتيجي، التركيز على العملاء، إلى جانب إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة؛

بينت النتائج أيضاً على وجود علاقة طردية وتأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة الجودة في تحقيق رضا العملاء، ورضا الأفراد، من جهة ومن جهة أخرى، تبين كذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها في تحقيق الأداء العمليّ والأداء المالي للمؤسسات والبعد المجتمعي للأداء، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية وبالتالي نقول أنّ **الفرضية الرابعة** التي تنص على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية **محقة**؛

5. كما يُمكن في الأخير استخراج أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، التي يراها الباحث من خلال النتائج السابقة الذكر، حيث تبين أنّه رغم كون أغلب المؤسسات لها سياسات واضحة يعلمها كافة أفراد المؤسسة إلا أنّ تلك السياسات لم تكن كافية لتحقيق الجودة، قد يعود السبب لعجز مسيري المؤسسات عن توضيح وربط سياسة المؤسسة مع سياسة الجودة نظراً لحدّات موضوع إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب ذلك وجد أنّ ليس هناك إهتمام كاف بأفراد المؤسسة رغم أنّه يتوفر نوع من الرضا في العمل والانتماء داخل المؤسسة، بسبب تمسك الفرد بالأجر لا بفكرة التكوين والتدريب والمشاركة في برامج الجودة لأجل الوصول إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسات الاقتصادية، كذلك المساهمة في تسيير المؤسسة خصوصاً المؤسسات العامة، مما يجعل ذهنية أفراد المؤسسة صعبة الإقناع بضرورة تغيير أساليب الإدارة الحديثة، كذلك من بين أهم المعوقات التي تمّ ملاحظتها من خلال المقابلة مع بعض إطارات ومسيري المؤسسات محل الدراسة هو عدم تخصيص مبالغ كافية لأجل تحقيق الجودة ضف إلى عدم وجود كفاءات مكونة ومدربة على برامج الجودة بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف الجودة ومن ثمّ أهداف المؤسسة.

مقترحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نُقدم بعض المقترحات التي نراها مناسبة، وهي على النحو التالي:
1. ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاهتمام بالعنصر البشري الذي يُعتبر أساس الفلسفة الإدارية الحديثة، من خلال تدريب العاملين والسهر على توفير الإمكانيات المالية والمادية لأجل رسوخ قيم المؤسسة وأهدافها وثقافتها التنظيمية في ذهنية العاملين؛
 2. وجوب اهتمام الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف والراغبة في الحصول على شهادة الأيزو للسير نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأدق التفاصيل التي تُوصي بها منظمة التقييس الأيزو في مواصفات الدولية، ودعمها لكافة المستويات الإدارية؛
 3. ضرورة إقناع أفراد المؤسسة بما فيها الإدارة العليا بإتباع مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
 4. يتوجبّ على مدراء المؤسسات إتباع دورات عملية ذات الصلة للتعرف على كيفية التعامل مع إدارة الجودة الشاملة، وإيصالها لمختلف المستويات الإدارية من أجل تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل؛
 5. ضرورة زيادة التركيز على العملاء الذي يعتبر أهم مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر بدوره محور اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية للوصول إلى أقصى رضا ممكن، من خلال فهم متطلباتهم وضرورة تقوية الروابط بين المؤسسات والعملاء وإشراكهم في عمليات تطور المنتجات؛
 6. توجيه الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو تحفيز العاملين الذين يبذلون جهوداً متميزة في تحقيق الجودة ومكافأتهم، كما يتوجب إشراكهم في مناقشة كل ما يتعلّق بتحقيق الجودة في المؤسسة؛
 7. ضرورة وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمطلب أساسي وهدف استراتيجي تسعى المؤسسات لتحقيقه، وتوعية العاملين بمدى أهميتها في تحسين الأداء بكفاءة عالية.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها، وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، إلا أنه تبقى بعض النقاط أخرى تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، من بينها:

1. مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستديم في المؤسسات الاقتصادية؛
2. مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية؛
3. إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي؛
4. دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

قائمة المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

الكتب

1. أحمد بن عشاوي، " إدارة الجودة الشاملة - الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد سيد مصطفى، " إدارة البشر-أصول ومهارات"، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2002.
3. إسماعيل محمد الصرايرة، " التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
4. حمزة الجبالي، " تنمية الاداء الوظيفي والاداري"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
5. خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
6. خضير كاظم حمود، " المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 9000:2000"، دار الصفاء للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
7. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
8. خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
9. رشيد زرواتي، "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية"، الطبعة الثالثة، دار هومة، الجزائر، 2008.
10. رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، " تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة أطروحات الدكتوراه، 2016.
11. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
12. سليمان زيدان، " إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل-الجزء الأول"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. سمير محمد عبد العزيز، " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000، 110011"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
14. شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، "الجودة الشاملة-نشأتها، تطورها، أساليبها"، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
15. صالح ناصر عليمات، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق ومقترحات التطوير"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

16. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، " أساسيات الأداء ويطافة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
17. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
18. عبد الحكيم أحمد الخزامي، " تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين -تحسين الأداء"، إين سينا للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 1999.
19. عبد السلام أبو قحف، " سياسات الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1992.
20. عداي الحسين فلاح حسين، " الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
21. عز حسن عبد الفتاح، " مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، دار خوارزم جدة، المملكة العربية السعودية، 2008.
22. عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
23. فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 1996.
24. فواز التميمي، أحمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، 2000:9001"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
26. قاسم نايف علوان المحياوي، " إدارة الجودة في الخدمات -مفاهيم وتطبيقات"، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
27. لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد عيشوني، " التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات - مبادئ وتطبيقات"، الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
28. لعلى بوكميش، " إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000"، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
29. لمياء علي إبراهيم، أكرم محسن اليساري، " مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
30. مأمون سليمان الدرادكة، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
31. مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
32. محفوظ أحمد جودة، " إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات-"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.

33. محمد عبد العالي النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، "مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
34. محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
35. محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
36. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
37. مصطفى يوسف كافي، "إقتصاديات البيئة والعلومة"، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2013.
38. مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
39. مفيدة يحيائي، إلهام يحيائي، عزيز سطحاوي، "المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات"، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
40. مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
41. مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
42. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
43. نجم عبّود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
44. نجم عبّود نجم، "مدخل إلى إدارة العمليات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
45. نور أحمد، "مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
46. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

الرسائل العلمية

1. أحمد بن عشاوي، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
2. إلهام يحيوي، " دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية-دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2006.
3. بوبكر نعرورة، " دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو 9001"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2015.
4. بوحروود فتيحة، " الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013.
5. بوخلوة باديس، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية -دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك- قسم التكرير"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قصدي مرباح -ورقلة، 2016.
6. ربيع المسعود، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل القيادة إبداعية -دراسة حالة بنك البركة-"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
7. سامي الشيباني محمود الشيباني، " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإبداعي-دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2015.
8. شادى عطا محمد عايش، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
9. عبد الرحمن العايب، " التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011.
10. كريم عبد الله عمر الكعود، " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي-دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية العاملة في الأردن"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن، 2015.
11. مروان خلف محمد الدليمي، " تطوير نموذج إدارة الإنتاجية والجودة الشاملة وأثره في تحسين الأداء المنظمي -حالة دراسية في الشركة الأردنية الحديثة للباطون الجاهز- المناصير للباطون الجاهز"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2015.

المقالات:

1. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
2. حسين صديق، "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
3. رحال علي، إلهام يحيوي، "اللاجودة تكلف باهضاً"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003.
4. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة ورقلة، 2010.
5. عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم والتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
6. مريم السعيد بودودة، مراد رابح كواشي، "تمودج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغروات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، 2017.

الملتقيات:

1. إياد فاضل محمد التميمي، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-27 أبريل 2006.
2. حاتم قابيل، "المدير العربي والإدارة الاستراتيجية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي"، طنجة، المملكة المغربية، المغرب، أوت 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، القاهرة، مصر، 2009.
3. حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، أبحاث الملتقى الدولي حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة مسيلة، الجزائر.
4. عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، "قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر -"، المؤتمر العلمي الدولي حول "سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
5. عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية -مدخل قانة قياس الإنجاز المتوازنة"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية"، القاهرة، مصر، فيفري 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، القاهرة، مصر، 2009.

6. عمرو حامد، "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي"، القاهرة، مصر، فيفري 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، القاهرة، مصر، 2009.
7. نعيمة يحيى، خديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات دراسة ميدانية"، الملتقى الدولي الثاني حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

القوانين والمراسيم

1. قانون 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، الجريدة الرسمية، الجزائر.
2. قانون رقم 08-12 المؤرخ في 25 جوان 2008، المادة رقم 03، العدد 36، الجريدة الرسمية، الجزائر.
3. المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، القرار الوزاري المؤرخ في 03 افريل 2002، والمتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، العدد 2، الجريدة الرسمية، الجزائر، 2003.

ب-المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب

1. Abdelhamid Ouret, « **Guide de qualité, du contrôle qualité et de normalisation**, 2004, Edition Gal, Alger
2. Abdul Razzak Rumane, « **Quality Management in Construction Projects** », CRC Press, Taylor & Francis Group, New York, 2011.
3. Alain Fernandez, « **Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité** », Edition d'organisation, Paris, 2005.
4. Alian-Michel Chauvel, « **Au-delà de la certification de la conformité à la performance** », Edition d'Organisation, Paris, 2002.
5. Barry Benator, Albert Thumann, « **Project Management and leadership Skills for Engineering and Construction Project** », Fairmont Press, Liburn, Georgia, 2003.
6. Bernard C.Yves, « **Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles** », Edition AFNOR, Paris, 2000.
7. Bernard Froman, « **Du manuel qualité au manuel de management –L'outil startigique**», Edition AFNOR, Paris, 2001
8. Bernard Martory, Daniel Crozet, « **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances** », 5^{ème} édition Edition, Edition DUNOD, Paris, 2002.

9. Bourbonnais Régis, « **Econométrie** », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000.
10. Caby François, Louise Virginie, Rolland Sylvie, « **La qualité au XXI^e siècle : vers le management de la confiance** », Edition Economica, Paris, 2002.
11. Cattan Michel, « **L'engagement de la direction** », Edition AFNOR, Paris, 2001.
12. Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalván et al, « **Evaluation Organisationnelle Cadre pour l'amélioration de la performance** », 3^{ème} édition, Les Presses de l'Université Laval, CRDI, Canadá, 2003.
13. Christian Tahon, « **Evaluation des performances des systèmes de production** », Hermes science publications, Paris, 2003.
14. Christoper Dewangga, « **The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument. Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives**», Anchor Academic, Hamburg, 2016.
15. Daniel Duret, Maurice Pillet, « **Qualité en Production : De l'ISO 9000 à Six Sigma** », 3^{ème} édition, Éditions d'Organisation, 2005.
16. Détrie Philippe, « **Conduire une démarche qualité** », 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
17. Directive ISO/CEI, « **Régler de structure et de rédaction des Normes internationales- partie 2-** », 5^{ème} édition, ISO, Genève, 2004.
18. Dominique Estampe, « **performance de la supply chain et modeles d'évaluation** », 3^{ème} édition, Edition ISTE, London, 2015.
19. Drucker Peter, « **L'avenir du management selon Drucker** », Éditions Village Mondial, Paris, 1999.
20. Edward Freeman, « **Strategic Management : A Stakeholder Approach** », Cambridge University Press, New York, 2010.
21. Edward sallis, « **Total quality management in Education** », 3rd edition, Taylor & Francis Group, London, 2002.
22. Florent A. Meyer, « **Pratiques de benchmarking : Le challenge partenarial** », Lexitis éditions, Paris, 2013.
23. Hubérac. Jean Pierre, « **Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services** », 2^{ème} édition, Maxima, Paris, 2001.
24. ISO 9000 :2005, « **Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire** », ISO Genève, 2005.
25. ISO 9000 :2015, « **Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et Vocabulaire** », ISO Genève, 2015.
26. ISO 9001 :2015, « **Systèmes de management de la qualité –Exigences**», ISO Genève, 2015.
27. Jambart Claude, « **L'assurance qualité -les normes ISO 9000 en pratique-** », 2^{ème} édition, Edition Economica, Paris, 1997. .

28. Jean Brilman, Jacques Hérard, «**les meilleurs pratiques du management : dans le nouveau contexte économique** », 6^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2006.
29. Jean Helms-Mills, Kelly Dye, Albert J Mills, «**Understanding Organizational Change**», 1st Edition, Routledge, Taylor and Francis Group, USA 2008.
30. Jean- Marie Gogue, «**Traité de la qualité** », Edition Economica, Paris, 2000.
31. Jens j. Dahlgard Kai Kristensen, Gopal k. Kanji, «**Fundamentals Total quality management –Process analysis and Improvement** », 4rd edition, Routledge, Taylor and Francis Group, Great Britain, 2014.
32. Johns S. Oakaland, «**Oakland on quality management** », 1st edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
33. Johns S. Oakaland, «**Total quality management and Operational excellence -text with cases-** », 4rd edition, Routledge, Taylor and Francis Group, Great Britain, 2014.
34. Kalika Michel, «**Structures d'entreprises Réalités, déterminations, performances** », Edition Economica, Paris, 1995.
35. Kim H. Pries, Jon M. Quigley, «**Total Quality Management for Project Management**», CRC Press Taylor & Francis Group, USA, 2013.
36. Marie-Hélène Adrien, Charles Lusthaus, Gary Anderson, Fred Carden et al, «**Améliorer de la performance Organisationnelle Manuel d'auto-évaluation** », 3^{ème} édition, Les Presses de l'Université Laval, CRDI, Canada, 1999.
37. Mehdi Khosrow-pour, «**Cases on Information Technology and Business Process Reengineering**», IDEA Group publishing, USA, 2006.
38. Mintzberg Henry, «**Le management : voyage au centre des organisations** », Editions d'Organisation, Paris, 1998.
39. NF EN ISO 9001, «**Systèmes de management de la qualité-Exigences** », Edition AFNOR, Paris, 2000.
40. Ouaret Abdelhamid, «**Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000** », sans éditeur, Alger, 2005.
41. Philippe Iorino, «**Méthode et pratique de la performance** », 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2003.
42. Pierre Laurent Bescos, Lucien Véran, David Raviart, Christian Tahno, Nathalie Corrége, Farida yahiaoui, Philippe Deherripont, Philippe Honorat, Gérard Cluze, Christaine Alcouffe et Marie-Pierre Bes «**Dialogues autour de la performance en entreprise : Les enjeux** », Edition Harmattan, Paris, 1999.
43. Robert S. Kaplan, David P. Norton, «**The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action** », Harvard Business Press, USA, 1996.
44. Roger Ernoul, «**Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes** », Edition AFNOR, Paris, 2010.
45. Ryu Fukui, Nicholas Gibler, Rebecca González-Ávila, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, and Yuka Yag, «**Handbook for TQM and QCC: A Guide for Managers** », Inter-American Development Bank (IDB), 2003.

46. Winand Mathieu, Zintz Thierry, « **Management et évaluation de la performance: un défi pour les organisations sportives. Management & Sport Giuliano** », 1^{ière} édition, De Boeck Supérieur Édition, Paris, 2014.
47. Yvon Mougin, « **La performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près** », Editions AFNOR, Paris, 2007.
48. Yvon Mougin, Geneviève Krebs., « **Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne** », Edition AFNOR, Paris, 2003.

الرسائل العلمية

1. Fuzi Abusa, «**TQM implementation and its impact on organizational performance in developing countries: a case study on Libya**», Doctoral Thesis, Faculty of Engineering, University of Wollongong, 2011.
2. Mohamed Bouamama, «**Nouveaux défis du système de mesure de la performance: Cas des tableaux de bord**», Thèse Doctorat, L'école doctorale Entreprise, Economie, Société, Université de bordeaux, 2015.
3. Muhammad Shafiq, « **An Investigation of Total Quality Management Practices in Pakistan** », Doctoral Thesis, The York Management School, University of York , 2011.
4. Nicolas Maranzana, « **Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante** », Thèse de Doctorat, l'école doctorale mathématiques, sciences de l'information et de l'ingénieur, Université de Strasbourg, 2010.
5. Sahel Fateh, «**Rôle du système intègre de gestion des couts dans la mesure de la performance de l'entreprise la prise de decision : cas pratique Hôtel Sheraton Club Des Pins** », Thèse de Doctorat, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès, Alger, 2015.

المجلات:

1. Bertrand Sogbossi Bocco, «**Perception de la notion de la performance par les dirigeants de petites entreprise en Afrique** », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, V 01, N 241, 2010.
2. Direction Générale de la Compétitivité Industrielle, «**le prix Algérien de la qualité- Objectifs, conditions de participation et questionnaire-** », Le Ministère de l'Industrie et des Mines, 2018
3. Nabila Ouahdi, Fella Bekhouche, «**La performance globale, voie pour la durabilité des services d'eau et d'assainissement**», les annales de l'Université d'Alger 1, Numéro 31, Tome II, Juin 2017.
4. Philippe Iorino, « **Le Balanced Scorecard Revisite : Dynamique Strategique Et Pilotage De Performance Exemple D'une Entreprise Energetique**», May 2001, France. pp.CD-Rom, 2001.
5. Maria Leticia, Luis I. Alvarez, « **TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey** », Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 2, Issue 2, 2007.

الملتقيات:

1. Delphine Van Hoorebeke, Pierre Pire Lechalard, «**Performance sociale individuelle source de performance économique individuelle, savoir-vivre, savoir-être ou savoir-faire ?** », dans : Jean-Marie Peretti, Jean-Luc Cerdin, «**Performances Économiques et Performances Sociales à l'heure de la R.S.E :7e Université de Printemps de l'Audit Social** », Marrakech, Maroc, Mai 2005.
2. Laila Benraiss, Loubna Tahssain, Othman Boujena, «**Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise**», dans : Jean-Marie Peretti et Jean-Luc Cerdin, «**Performances Économiques et Performances Sociales à l'heure de la R.S.E : 7e Université de Printemps de l'Audit Social** », Marrakech, Maroc, Mai 2005.

مواقع الإنترنت:

1. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:guide:76:ed-1:v1:fr>
2. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001>
3. <https://www.iso.org/fr/about-us.html>
4. <http://www.industrie.gov.dz/?PRIX-ALGERIEN-DE-LA-QUALITE>
5. <https://www.rachatducredit.com/performance-operationnelle-et-organisationnelle-definitions>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ل ل ل

رقم الاستبيان

استبيان موجه للإطارات العليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة من رؤساء أقسام الى رؤساء
المصالح.

- إقليم ولاية سطيف -

سيدي المحترم...، سيدتي المحترمة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

تهدف الاستمارة المرفقة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية تحت عنوان:

"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية
سطيف".

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، حيث نأمل أن تكون إجاباتكم متأنية ودقيقة، وستكون
عنصراً أساسياً في صدق النتائج التي نرغب في الحصول عليها، لذا نتطلع شاكرين حسن تعاونكم سلفاً في الاجابة عن جميع
الفقرات بما يعكس الحقيقة.

وأحيطكم علماً بأنّ البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستمارة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

إنّ نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركاتكم الفاعلة، شاكرين لكم اهتمامكم الذي هو محل تقديرنا.

مع خالص التحية...

الباحث: سليم لعقون

الجزء الأول: الخصائص الاجتماعية للمؤسسة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للمؤسسات محل الدراسات، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة أمام العبارة المناسبة.

أولاً: بيانات خاصة بالمؤسسة

- اسم المؤسسة:
- المقر الاجتماعي:
- طبيعة الملكية: عامة خاصة
- نوع النشاط:
- عدد العمال: أقل من 250 أكثر من 249
- هل تمتلك المؤسسة شهادة الأيزو 9001 :
نعم سنة الحصول على شهادة الأيزو:
- لا هل ترغب بالحصول على شهادة الأيزو 9001: نعم أم لا ولماذا؟
.....
.....
.....
- هل تهدف مؤسستكم للوصول إلى الجودة الشاملة: نعم لا
- هل ترون بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم :
ضروري جداً ضروري نوعاً ما ليس بضروري

ثانياً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 بين 30 و 50 أكبر من 50
3. المستوى التعليمي: ثانوي مهني جامعي
4. الأقدمية: أقل من 5 بين 5 و 10 أكثر من 10
5. الوظيفة:

الجزء الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي مجموعة من المحاور التي تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة قراءة العبارات ووضع دائرة في الخانة التي تناسب درجة تطبيقها:

| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة أقل | موافق | موافق جدا | العبارات التي تصف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم/ شركتكم |
|--|-----------|-----------------|-------|-----------|--|
| المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 تمتلك مؤسستكم رسالة واضحة يعلمها كل أفراد المؤسسة. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 تعمل مؤسستكم على نشر قيم رسالتها لجميع العاملين بالمؤسسة. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 تمتلك المؤسسة سياسات واضحة تحقق الجودة. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على أساليب تحسين الجودة. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 يتم تخصيص كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 تأخذ الإدارة التغيير في متطلبات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة. |
| المحور الثاني: القيادة والتزام الإدارة العليا | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7 تضع مؤسستكم ثقافة مبنية على الثقة والاعتدال على جميع المستويات. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 8 يمتلك مسيرو المؤسسة صفات قيادية تجعلهم قادرين على التأثير على العاملين. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 تقوم الإدارة العليا بتحفيز الرغبة لدى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 10 تقوم الإدارة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومساهماتهم. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 11 تتأكد مؤسستكم من امتلاك الأفراد للوسائل والتكوين والسلطة للتصرف بشكل مسؤول. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 12 تلتزم الإدارة العليا بالخطط والبرامج على كافة المستويات. |
| المحور الثالث: التركيز على العملاء | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 13 تقوم مؤسستكم بتحديد العملاء (المحتملين وغير المحتملين) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 14 تعمل مؤسستكم على تحديد احتياجات العملاء. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 15 تدمج مؤسستكم متطلبات عملائها ضمن أهدافها وتوجهاتها المستقبلية (المتوقعة) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 16 تقوم مؤسستكم بإعلام جميع الأقسام وجميع العاملين على مختلف المستويات بمتطلبات عملائها |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 17 تنتج مؤسستكم منتج يلبي حاجات العملاء من حيث التصميم، التكلفة، الجودة، خدمات ما بعد البيع...إلخ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 18 تقوم مؤسستكم بإعلام العملاء بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم، كوضع نظام اتصال فعال بين المؤسسة والعملاء |
| المحور الرابع: التحسين المستمر | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 19 تخصص المؤسسة جزء من مواردها للقيام بعمليات التحسين |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتحديد أهداف عمليات التحسين على جميع المستويات. | 20 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تتم عمليات التحسين داخل المؤسسة بشكل ممنهج بدءاً من تخطيط توفير الموارد، تنفيذ، إلى غاية الوصول إلى هدف التحسين | 21 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتدريب أفرادها على القيام بعمليات التحسين | 22 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تتأكد المؤسسة من كفاءة أفرادها المتدربين لضمان الوصول إلى التحسين المستمر. | 23 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ساهمت عمليات التحسين التي قامت بها المؤسسة في تطوير المنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية ما. | 24 |
| المحور الخامس: إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء، ... إلخ) | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتحديد الأطراف ذات مصلحة | 25 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتحديد علاقة المؤسسة بكل واحد من الأطراف ذات مصلحة | 26 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بإدارة علاقاتها بالأطراف ذات المصلحة حسب الأولويات | 27 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتبادل المعلومات مع الأطراف ذات المصلحة. | 28 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تتعاون المؤسسة في مجال نشاطات التطوير والتحسين مع الأطراف ذات المصلحة. | 29 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تشجع المؤسسة عمليات التحسين والاعتراف بها وبناتج المتحصل عليها مع الموردين والشركاء. | 30 |
| المحور السادس: مشاركة العاملين | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تعتبر المؤسسة العنصر البشري أحد أهم عناصر الفلسفة الإدارية الجديدة. | 31 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يتم الاتصال مع الأفراد لغرض فهم مدى أهمية مساهمتهم الفردية. | 32 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم | 33 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يتم تحديد والاعتراف بمساهمة الأفراد | 34 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة. | 35 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يشعر العاملون بالولاء والشعور بالانتماء اتجاه المؤسسة. | 36 |
| المحور السابع: مقارنة العمليات | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تبين المؤسسة أهمية نظام إدارة الجودة وأهمية مقارنة العمليات اللازمة في تحقيق الأهداف مسطرة | 37 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتحديد العمليات اللازمة والتي تضمن تحقيق الأهداف. | 38 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تحدد المؤسسة سلطات ومسؤوليات بشكل واضح. | 39 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بالتأكد من قدرتها من حيث الموارد قبل القيام بتنفيذ العملية. | 40 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتحديد الارتباطات بين مختلف العمليات. | 41 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتحليل أثر التغيرات التي تمس أية عملية على النظام ككل. | 42 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تدير المؤسسة عمليات المؤسسة على أنها نظام واحد متصل ببعضه البعض بما يسمح بتحقيق أهداف الجودة بكفاءة وفعالية. | 43 |
| المحور الثامن: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تعمل المؤسسة على قياس أداء المؤسسة بناءً على مؤشرات أساسية محددة. | 44 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تضمن المؤسسة توفير بيانات والمعلومات المحصل عليها بقدر وافي من الدقة | 45 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام طرق مناسبة (الاعتماد على الأساليب الكمية) | 46 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تستخدم المؤسسة نظام المعلومات لغرض تشخيص داخلي: نقاط القوة والضعف، تشخيص خارجي: الفرص والتحديات؛ | 47 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تتأكد المؤسسة من كفاءة أفراد في تقييم وتحليل البيانات. | 48 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | اتخاذ القرارات والقيام بالأعمال بناءً على حقائق مع الأخذ بعين الاعتبار الخبرة. | 49 |

الجزء الثالث: أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - إقليم سطيف

يأخذ الأداء عدة أبعاد، وفيما يلي مجموعة من المحاور التي تعبر عن أداء مؤسساتكم، ولغرض تقييم مستوى الأداء، نرجو من سيادتكم المحترمة قراءة العبارات ووضع دائرة في الخانة التي تناسب درجة موافقتكم:

| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة أقل | موافق | موافق جدا | العبارات التي تصف أبعاد أداء المؤسسات الاقتصادية |
|-----------------------------------|-----------|-----------------|-------|-----------|--|
| المحور الأول: رضا العملاء | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 50 تلبية مؤسساتكم متطلبات عملائها (جودة المنتج، آجال تسليم... إلخ). |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 51 توجد زيادة في ولاء العملاء الحاليين |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 52 نجحت المؤسسة في استقطاب عملاء جدد. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 53 تعرف صورة المؤسسة اتجاه العملاء في تحسن مستمر |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 54 نجحت مؤسساتكم في توسيع محفظتها (فئات متنوعة) من العملاء: تجار جلمة، تجار تجزئة، شركات أخرى، موزعون... إلخ |
| المحور الثاني: رضا الأفراد | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 55 يرضى أفراد المؤسسة عن الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهود المبذولة. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 56 يوجد تحسن في بيئة العمل (مكان وطرق العمل، أدوات ووسائل العمل... إلخ) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 57 توجد مشاركة قوية من قبل الأفراد (اقتراحات، مشاركة في قرارات... إلخ) في تحسين نشاطات المؤسسة |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 58 تحسن مستوى الثقة بين الأفراد المؤسسة. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 59 زاد اهتمام الأفراد بالقيم المشتركة (مواظبة في العمل وتمسك به، مشاركة، ولاء... إلخ). |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت للمساهمات الفردية المتميزة | 60 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يوجد تحسن في الاتصال بين أفراد المؤسسة (انسيابية أكثر في انتقال المعلومة، نقص الخلافات بين الأفراد... إلخ) | 61 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | يوجد تحسن في معنوية الأفراد وزيادة شعورهم بالانتماء بالمؤسسة | 62 |
| المحور الثالث: الأداء العملي | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | جودة منتجات المؤسسة في تحسن مستمر | 63 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | نتائج عمليات المؤسسة (وظيفة إنتاج، المالية... إلخ) تتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة | 64 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | هناك تحسن بين مختلف عمليات المؤسسة | 65 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | المؤسسة على استعداد لمواجهة المخاطر الناجمة عن عدم قدرة العملية (أو إحدى العمليات) على تحقيق أهدافها | 66 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | أفراد المؤسسة أكثر إدراكاً بأهداف المؤسسة | 67 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | زيادة رغبة أفراد المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة | 68 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | إنتاجية العاملين في المؤسسة في تزايد (تحسن) مستمر | 69 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تحسن قدرة المؤسسة على توجيه مواردها (بشرية، مالية، مادية) للعمليات التي تحقق أهدافها. | 70 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | هناك انخفاض مستمر في عدد المنتجات غير المطابقة (المعيبة) | 71 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | هناك استخدام أمثل للموارد المادية (آلات، معدات، مباني) مما يسمح بتخفيض الضائع من (الوقت، مواد، منتجات مسترجعة... إلخ) | 72 |
| المحور الرابع: الأداء المالي | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | زيادة مبيعات المؤسسة خلال الفترات الأخيرة | 73 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | زيادة هامش الربح التجاري خلال الفترات الأخيرة | 74 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | زيادة الربح الصافي خلال الفترات الأخيرة | 75 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | زيادة ثقة المستثمرين (عام، خاص) في المؤسسة | 76 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | هناك تناسب بين حجم الاستثمارات والأرباح المحققة | 77 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | زيادة مردودية الأموال الخاصة خلال الفترات الأخيرة | 78 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | هناك تحكم أفضل في تكاليف المؤسسة خلال الفترات الأخيرة | 79 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | للمؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير (عملاء، موردين، بنوك، دولة... إلخ). | 80 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تحسن صورة المؤسسة اتجاه محيطها المالي (قدرة الحصول على القروض البنكية، قروض لدى الموردين، أجال ممددة إضافية للتسديد) | 81 |

المحور الخامس: البعد المجتمعي

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تحسن صورة المؤسسة لدى المجتمع خلال الفترات الأخيرة | 82 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | مساهمة المؤسسة في خلق مناصب الشغل | 83 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تقوم المؤسسة بترسيع قيم العدالة في المجتمع | 84 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | المشاركة في حماية المحيط والتقليل من مخاطر التلوث | 85 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | تشجيع ورعاية النشاطات (تبرعات، إسهامات) التي تعود بالفائدة على كافة المجتمع | 86 |

ملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين

| الجامعة | الأستاذ |
|---------|-----------------|
| بسكرة | د. ربيع مسعود |
| سطيف 1 | د. بوحرود فتيحة |
| سطيف 1 | د. عادل لعجالي |
| سطيف 1 | د. محلب فايزة |
| سطيف 1 | د. يوسف إيمان |
| سطيف 1 | د. عثمان بودحوش |
| سطيف 1 | أ. نبيل حركاتي |

ملحق رقم 3: نتائج التحليل الإحصائي للاستمارة

1. قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

Scale:

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1.1 Q1.2 Q1.3 Q1.4 Q1.5 Q1.6 Q2.1 Q2.2 Q2.3 Q2.4 Q2.5 Q2.6 Q3.1 Q3.2 Q3.3 Q3.4 Q3.5 Q3.6 Q4.1 Q4.2 Q4.3 Q4.4 Q4.5 Q4.6 Q5.1 Q5.2 Q5.3 Q5.4 Q5.5 Q5.6 Q6.1 Q6.2 Q6.3 Q6.4 Q6.5 Q6.6 Q7.1 Q7.2 Q7.3 Q7.4 Q7.5 Q7.6 Q7.7 Q8.1 Q8.2 Q8.3 Q8.4 Q8.5 Q8.6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 64 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 64 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,977 | 49 |

RELIABILITY

/VARIABLES=p1.1 p1.2 p1.3 p1.4 p1.5 p2.1 p2.2 p2.3 p2.4 p2.5 p2.6 p2.7 p2.8 p3.1 p3.2 p3.3 p3.4 p3.5 p3.6 p3.7 p3.8 p3.9 p3.10 p4.1 p4.2 p4.3 p4.4 p4.5 p4.6 p4.7 p4.8 p4.9 p5.1 p5.2 p5.3 p5.4 p5.5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 64 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 64 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,925 | 37 |

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 64 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 64 | 100,0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,976 | 86 |

Correlations

| | | Q1.1 | Q1.2 | Q1.3 | Q1.4 | Q1.5 | Q1.6 | a1 |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Q1.1 | Pearson Correlation | 1 | ,363** | ,264* | ,260* | ,376** | ,431** | ,490** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,003 | ,035 | ,038 | ,002 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q1.2 | Pearson Correlation | ,363** | 1 | ,794** | ,713** | ,739** | ,828** | ,920** |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q1.3 | Pearson Correlation | ,264* | ,794** | 1 | ,744** | ,657** | ,767** | ,887** |
| | Sig. (2-tailed) | ,035 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q1.4 | Pearson Correlation | ,260* | ,713** | ,744** | 1 | ,514** | ,781** | ,838** |
| | Sig. (2-tailed) | ,038 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q1.5 | Pearson Correlation | ,376** | ,739** | ,657** | ,514** | 1 | ,666** | ,789** |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q1.6 | Pearson Correlation | ,431** | ,828** | ,767** | ,781** | ,666** | 1 | ,934** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a1 | Pearson Correlation | ,490** | ,920** | ,887** | ,838** | ,789** | ,934** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

| | Q2.1 | Q2.2 | Q2.3 | Q2.4 | Q2.5 | Q2.6 | a2 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Q2.1 Pearson Correlation | 1 | ,293* | ,196 | ,289* | ,407** | ,252* | ,559** |
| Sig. (2-tailed) | | ,019 | ,121 | ,021 | ,001 | ,045 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q2.2 Pearson Correlation | ,293* | 1 | ,328** | ,295* | ,525** | ,484** | ,646** |
| Sig. (2-tailed) | ,019 | | ,008 | ,018 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q2.3 Pearson Correlation | ,196 | ,328** | 1 | ,669** | ,356** | ,277* | ,730** |
| Sig. (2-tailed) | ,121 | ,008 | | ,000 | ,004 | ,027 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q2.4 Pearson Correlation | ,289* | ,295* | ,669** | 1 | ,469** | ,314* | ,790** |
| Sig. (2-tailed) | ,021 | ,018 | ,000 | | ,000 | ,012 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q2.5 Pearson Correlation | ,407** | ,525** | ,356** | ,469** | 1 | ,535** | ,774** |
| Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | ,004 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q2.6 Pearson Correlation | ,252* | ,484** | ,277* | ,314* | ,535** | 1 | ,644** |
| Sig. (2-tailed) | ,045 | ,000 | ,027 | ,012 | ,000 | | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a2 Pearson Correlation | ,559** | ,646** | ,730** | ,790** | ,774** | ,644** | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

| | Q3.1 | Q3.2 | Q3.3 | Q3.4 | Q3.5 | Q3.6 | a3 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|
| Q3.1 Pearson Correlation | 1 | -,290* | -,052 | ,055 | ,167 | -,110 | ,332** |
| Sig. (2-tailed) | | ,020 | ,682 | ,667 | ,188 | ,386 | ,007 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q3.2 Pearson Correlation | -,290* | 1 | -,152 | -,226 | -,051 | ,047 | ,328 |
| Sig. (2-tailed) | ,020 | | ,230 | ,073 | ,488 | ,612 | ,049 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q3.3 Pearson Correlation | -,052 | -,152 | 1 | ,089 | ,261* | -,071 | ,600** |
| Sig. (2-tailed) | ,682 | ,230 | | ,486 | ,037 | ,578 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q3.4 Pearson Correlation | ,055 | -,226 | ,089 | 1 | -,201 | -,256* | ,259* |
| Sig. (2-tailed) | ,667 | ,073 | ,486 | | ,111 | ,041 | ,039 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q3.5 Pearson Correlation | ,167 | -,051 | ,261* | -,201 | 1 | -,478** | ,312* |
| Sig. (2-tailed) | ,188 | ,688 | ,037 | ,111 | | ,000 | ,012 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q3.6 Pearson Correlation | -,510 | ,017 | -,021 | -,156* | -,078** | 1 | ,510 |
| Sig. (2-tailed) | ,038 | ,012 | ,048 | ,031 | ,000 | | ,038 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a3 Pearson Correlation | ,332** | ,238 | ,600** | ,259* | ,312* | ,110 | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,007 | ,059 | ,000 | ,039 | ,012 | ,388 | |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

| | | Q4.1 | Q4.2 | Q4.3 | Q4.4 | Q4.5 | Q4.6 | a4 |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Q4.1 | Pearson Correlation | 1 | ,714** | ,635** | ,299* | ,286* | ,555** | ,720** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,017 | ,022 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q4.2 | Pearson Correlation | ,714** | 1 | ,831** | ,545** | ,503** | ,789** | ,906** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q4.3 | Pearson Correlation | ,635** | ,831** | 1 | ,507** | ,622** | ,804** | ,915** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q4.4 | Pearson Correlation | ,299* | ,545** | ,507** | 1 | ,566** | ,528** | ,693** |
| | Sig. (2-tailed) | ,017 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q4.5 | Pearson Correlation | ,286* | ,503** | ,622** | ,566** | 1 | ,654** | ,735** |
| | Sig. (2-tailed) | ,022 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q4.6 | Pearson Correlation | ,555** | ,789** | ,804** | ,528** | ,654** | 1 | ,894** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a4 | Pearson Correlation | ,720** | ,906** | ,915** | ,693** | ,735** | ,894** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

| | Q5.1 | Q5.2 | Q5.3 | Q5.4 | Q5.5 | Q5.6 | a5 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Q5.1 Pearson Correlation | 1 | ,613** | ,574** | ,638** | ,568** | ,686** | ,767** |
| Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q5.2 Pearson Correlation | ,613** | 1 | ,750** | ,678** | ,659** | ,660** | ,831** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q5.3 Pearson Correlation | ,574** | ,750** | 1 | ,851** | ,681** | ,767** | ,897** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q5.4 Pearson Correlation | ,638** | ,678** | ,851** | 1 | ,777** | ,750** | ,911** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q5.5 Pearson Correlation | ,568** | ,659** | ,681** | ,777** | 1 | ,744** | ,865** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q5.6 Pearson Correlation | ,686** | ,660** | ,767** | ,750** | ,744** | 1 | ,900** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a5 Pearson Correlation | ,767** | ,831** | ,897** | ,911** | ,865** | ,900** | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

Correlations

| | | Q6.1 | Q6.2 | Q6.3 | Q6.4 | Q6.5 | Q6.6 | a6 |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Q6.1 | Pearson Correlation | 1 | ,394** | ,282* | ,315* | ,301* | ,271* | ,649** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 | ,024 | ,011 | ,016 | ,030 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q6.2 | Pearson Correlation | ,394** | 1 | ,535** | ,460** | ,343** | ,392** | ,792** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | | ,000 | ,000 | ,006 | ,001 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q6.3 | Pearson Correlation | ,282* | ,535** | 1 | ,324** | ,312* | ,382** | ,706** |
| | Sig. (2-tailed) | ,024 | ,000 | | ,009 | ,012 | ,002 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q6.4 | Pearson Correlation | ,315* | ,460** | ,324** | 1 | ,332** | ,122 | ,660** |
| | Sig. (2-tailed) | ,011 | ,000 | ,009 | | ,007 | ,337 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q6.5 | Pearson Correlation | ,301* | ,343** | ,312* | ,332** | 1 | ,352** | ,648** |
| | Sig. (2-tailed) | ,016 | ,006 | ,012 | ,007 | | ,004 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q6.6 | Pearson Correlation | ,271* | ,392** | ,382** | ,122 | ,352** | 1 | ,563** |
| | Sig. (2-tailed) | ,030 | ,001 | ,002 | ,337 | ,004 | | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a6 | Pearson Correlation | ,649** | ,792** | ,706** | ,660** | ,648** | ,563** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

| | Q7.1 | Q7.2 | Q7.3 | Q7.4 | Q7.5 | Q7.6 | Q7.7 | a7 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Q7.1 Pearson Correlation | 1 | ,841** | ,722** | ,870** | ,906** | ,877** | ,857** | ,926** |
| Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q7.2 Pearson Correlation | ,841** | 1 | ,736** | ,859** | ,890** | ,909** | ,898** | ,936** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q7.3 Pearson Correlation | ,722** | ,736** | 1 | ,724** | ,775** | ,790** | ,772** | ,837** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q7.4 Pearson Correlation | ,870** | ,859** | ,724** | 1 | ,923** | ,921** | ,905** | ,949** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q7.5 Pearson Correlation | ,906** | ,890** | ,775** | ,923** | 1 | ,927** | ,917** | ,969** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q7.6 Pearson Correlation | ,877** | ,909** | ,790** | ,921** | ,927** | 1 | ,938** | ,972** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q7.7 Pearson Correlation | ,857** | ,898** | ,772** | ,905** | ,917** | ,938** | 1 | ,961** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a7 Pearson Correlation | ,926** | ,936** | ,837** | ,949** | ,969** | ,972** | ,961** | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

Correlations

| | | Q8.1 | Q8.2 | Q8.3 | Q8.4 | Q8.5 | Q8.6 | a8 |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Q8.1 | Pearson Correlation | 1 | ,690** | ,628** | ,583** | ,508** | ,362** | ,793** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,003 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q8.2 | Pearson Correlation | ,690** | 1 | ,830** | ,723** | ,508** | ,347** | ,887** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,005 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q8.3 | Pearson Correlation | ,628** | ,830** | 1 | ,715** | ,615** | ,415** | ,907** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q8.4 | Pearson Correlation | ,583** | ,723** | ,715** | 1 | ,607** | ,428** | ,864** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q8.5 | Pearson Correlation | ,508** | ,508** | ,615** | ,607** | 1 | ,284* | ,739** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,023 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| Q8.6 | Pearson Correlation | ,362** | ,347** | ,415** | ,428** | ,284* | 1 | ,535** |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,005 | ,001 | ,000 | ,023 | | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a8 | Pearson Correlation | ,793** | ,887** | ,907** | ,864** | ,739** | ,535** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

| | | p1.1 | p1.2 | p1.3 | p1.4 | p1.5 | client |
|------|---------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| p1.1 | Pearson Correlation | 1 | ,114 | ,095 | ,105 | ,214 | ,416** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,370 | ,456 | ,407 | ,090 | ,001 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p1.2 | Pearson Correlation | ,114 | 1 | ,378** | ,252* | ,341** | ,663** |
| | Sig. (2-tailed) | ,370 | | ,002 | ,044 | ,006 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p1.3 | Pearson Correlation | ,095 | ,378** | 1 | ,341** | ,444** | ,759** |
| | Sig. (2-tailed) | ,456 | ,002 | | ,006 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p1.4 | Pearson Correlation | ,105 | ,252* | ,341** | 1 | ,138 | ,600** |
| | Sig. (2-tailed) | ,407 | ,044 | ,006 | | ,277 | ,000 |

| | | | | | | | |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N | | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p1.5 | Pearson Correlation | ,214 | ,341** | ,444** | ,138 | 1 | ,687** |
| | Sig. (2-tailed) | ,090 | ,006 | ,000 | ,277 | | ,000 |
| N | | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| client | Pearson Correlation | ,416** | ,663** | ,759** | ,600** | ,687** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

| | | p2.1 | p2.2 | p2.3 | p2.4 | p2.5 | p2.6 | p2.7 | p2.8 | persone |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| p2.1 | Pearson Correlation | 1 | ,202 | ,217 | ,230 | ,221 | ,331** | ,219 | ,125 | ,553** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,110 | ,085 | ,068 | ,080 | ,007 | ,082 | ,323 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p2.2 | Pearson Correlation | ,202 | 1 | ,123 | ,381** | ,384** | ,298* | ,278* | ,050 | ,635** |
| | Sig. (2-tailed) | ,110 | | ,333 | ,002 | ,002 | ,017 | ,026 | ,694 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p2.3 | Pearson Correlation | ,217 | ,123 | 1 | ,174 | ,048 | ,219 | ,134 | ,114 | ,432** |
| | Sig. (2-tailed) | ,085 | ,333 | | ,170 | ,706 | ,082 | ,290 | ,372 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p2.4 | Pearson Correlation | ,230 | ,381** | ,174 | 1 | ,242 | ,108 | ,499** | ,195 | ,669** |
| | Sig. (2-tailed) | ,068 | ,002 | ,170 | | ,054 | ,397 | ,000 | ,123 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p2.5 | Pearson Correlation | ,221 | ,384** | ,048 | ,242 | 1 | ,098 | ,184 | ,119 | ,533** |
| | Sig. (2-tailed) | ,080 | ,002 | ,706 | ,054 | | ,440 | ,145 | ,351 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p2.6 | Pearson Correlation | ,331** | ,298* | ,219 | ,108 | ,098 | 1 | ,245 | ,244 | ,540** |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | ,017 | ,082 | ,397 | ,440 | | ,051 | ,052 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p2.7 | Pearson Correlation | ,219 | ,278* | ,134 | ,499** | ,184 | ,245 | 1 | ,274* | ,640** |
| | Sig. (2-tailed) | ,082 | ,026 | ,290 | ,000 | ,145 | ,051 | | ,029 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p2.8 | Pearson Correlation | ,125 | ,050 | ,114 | ,195 | ,119 | ,244 | ,274* | 1 | ,451** |
| | Sig. (2-tailed) | ,323 | ,694 | ,372 | ,123 | ,351 | ,052 | ,029 | | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| persone | Pearson Correlation | ,553** | ,635** | ,432** | ,669** | ,533** | ,540** | ,640** | ,451** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

| | p3.1 | p3.2 | p3.3 | p3.4 | p3.5 | p3.6 | p3.7 | p3.8 | p3.9 | p3.10 | operation |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| p3.1 Pearson Correlation | 1 | ,480** | ,355** | ,274* | ,216 | ,209 | ,136 | ,271* | ,182 | ,189 | ,499** |
| Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,004 | ,028 | ,086 | ,097 | ,286 | ,030 | ,150 | ,135 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p3.2 Pearson Correlation | ,480** | 1 | ,607** | ,502** | ,468** | ,333** | ,348** | ,438** | ,137 | ,127 | ,729** |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,007 | ,005 | ,000 | ,279 | ,318 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p3.3 Pearson Correlation | ,355** | ,607** | 1 | ,637** | ,335** | ,347** | ,445** | ,455** | ,167 | ,157 | ,777** |
| Sig. (2-tailed) | ,004 | ,000 | | ,000 | ,007 | ,005 | ,000 | ,000 | ,187 | ,216 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p3.4 Pearson Correlation | ,274* | ,502** | ,637** | 1 | ,485** | ,354** | ,215 | ,572** | ,271* | ,254* | ,799** |
| Sig. (2-tailed) | ,028 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,004 | ,088 | ,000 | ,030 | ,043 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p3.5 Pearson Correlation | ,216 | ,468** | ,335** | ,485** | 1 | ,603** | ,421** | ,325** | ,054 | ,336** | ,704** |
| Sig. (2-tailed) | ,086 | ,000 | ,007 | ,000 | | ,000 | ,001 | ,009 | ,672 | ,007 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p3.6 Pearson Correlation | ,209 | ,333** | ,347** | ,354** | ,603** | 1 | ,249* | ,265* | ,000 | ,399** | ,610** |
| Sig. (2-tailed) | ,097 | ,007 | ,005 | ,004 | ,000 | | ,048 | ,034 | 1,000 | ,001 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p3.7 Pearson Correlation | ,136 | ,348** | ,445** | ,215 | ,421** | ,249* | 1 | ,159 | ,155 | ,124 | ,507** |
| Sig. (2-tailed) | ,286 | ,005 | ,000 | ,088 | ,001 | ,048 | | ,210 | ,220 | ,330 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p3.8 Pearson Correlation | ,271* | ,438** | ,455** | ,572** | ,325** | ,265* | ,159 | 1 | ,395** | ,229 | ,675** |
| Sig. (2-tailed) | ,030 | ,000 | ,000 | ,000 | ,009 | ,034 | ,210 | | ,001 | ,069 | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p3.9 Pearson Correlation | ,182 | ,137 | ,167 | ,271* | ,054 | ,000 | ,155 | ,395** | 1 | ,111 | ,347** |
| Sig. (2-tailed) | ,150 | ,279 | ,187 | ,030 | ,672 | 1,000 | ,220 | ,001 | | ,381 | ,005 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p3.10 Pearson Correlation | ,189 | ,127 | ,157 | ,254* | ,336** | ,399** | ,124 | ,229 | ,111 | 1 | ,438** |
| Sig. (2-tailed) | ,135 | ,318 | ,216 | ,043 | ,007 | ,001 | ,330 | ,069 | ,381 | | ,000 |
| N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| operati on | Pearson Correlation | ,499** | ,729** | ,777** | ,799** | ,704** | ,610** | ,507** | ,675** | ,347** | ,438** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,005 | ,000 | |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

| | | p4.1 | p4.2 | p4.3 | p4.4 | p4.5 | p4.6 | p4.7 | p4.8 | p4.9 | finance |
|------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|---------|
| p4.1 | Pearson Correlation | 1 | ,556** | ,514** | ,288* | ,551** | ,405** | ,237 | ,593** | ,555** | ,775** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,021 | ,000 | ,001 | ,059 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p4.2 | Pearson Correlation | ,556** | 1 | ,440** | ,397** | ,170 | ,373** | ,178 | ,417** | ,564** | ,691** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,001 | ,180 | ,002 | ,159 | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p4.3 | Pearson Correlation | ,514** | ,440** | 1 | ,261* | ,296* | ,591** | ,280* | ,453** | ,576** | ,730** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,037 | ,018 | ,000 | ,025 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p4.4 | Pearson Correlation | ,288* | ,397** | ,261* | 1 | ,112 | ,269* | ,399* | ,285* | ,523** | ,601** |
| | Sig. (2-tailed) | ,021 | ,001 | ,037 | | ,379 | ,032 | ,001 | ,023 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p4.5 | Pearson Correlation | ,551** | ,170 | ,296* | ,112 | 1 | ,184 | ,327* | ,485** | ,402** | ,572** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,180 | ,018 | ,379 | | ,146 | ,008 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p4.6 | Pearson Correlation | ,405** | ,373** | ,591** | ,269* | ,184 | 1 | ,135 | ,516** | ,453** | ,626** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,002 | ,000 | ,032 | ,146 | | ,288 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p4.7 | Pearson Correlation | ,237 | ,178 | ,280* | ,399** | ,327** | ,135 | 1 | ,262* | ,377** | ,577** |
| | Sig. (2-tailed) | ,059 | ,159 | ,025 | ,001 | ,008 | ,288 | | ,036 | ,002 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p4.8 | Pearson Correlation | ,593** | ,417** | ,453** | ,285* | ,485** | ,516** | ,262* | 1 | ,547** | ,652** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,000 | ,023 | ,000 | ,000 | ,036 | | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

| | | | | | | | | | | | |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| p4.9 | Pearson Correlation | ,555** | ,564** | ,576** | ,523** | ,402** | ,453** | ,377* | ,547** | 1 | ,755** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,002 | ,000 | | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| finance | Pearson Correlation | ,775** | ,691** | ,730** | ,601** | ,572** | ,626** | ,577* | ,652** | ,755** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

| | | p5.1 | p5.2 | p5.3 | p5.4 | p5.5 | scociel |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| p5.1 | Pearson Correlation | 1 | ,559** | ,538** | ,255* | ,158 | ,584** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,042 | ,211 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p5.2 | Pearson Correlation | ,559** | 1 | ,732** | ,391** | ,491** | ,801** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p5.3 | Pearson Correlation | ,538** | ,732** | 1 | ,421** | ,503** | ,809** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p5.4 | Pearson Correlation | ,255* | ,391** | ,421** | 1 | ,708** | ,783** |
| | Sig. (2-tailed) | ,042 | ,001 | ,001 | | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| p5.5 | Pearson Correlation | ,158 | ,491** | ,503** | ,708** | 1 | ,808** |
| | Sig. (2-tailed) | ,211 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| scociel | Pearson Correlation | ,584** | ,801** | ,809** | ,783** | ,808** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

Correlations

Correlations

| | | a1 | a2 | a3 | a4 | a5 | a6 | a7 | a8 | TQM |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| a1 | Pearson Correlation | 1 | ,755** | ,221 | ,864** | ,910** | ,820** | ,868** | ,866** | ,942** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,079 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a2 | Pearson Correlation | ,755** | 1 | ,314* | ,807** | ,760** | ,766** | ,770** | ,756** | ,855** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,012 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a3 | Pearson Correlation | ,221 | ,314* | 1 | ,262* | ,302* | ,308* | ,268* | ,372** | ,333** |
| | Sig. (2-tailed) | ,079 | ,012 | | ,036 | ,015 | ,013 | ,032 | ,002 | ,007 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a4 | Pearson Correlation | ,864** | ,807** | ,262* | 1 | ,819** | ,805** | ,910** | ,859** | ,940** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,036 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a5 | Pearson Correlation | ,910** | ,760** | ,302* | ,819** | 1 | ,835** | ,837** | ,869** | ,933** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,015 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a6 | Pearson Correlation | ,820** | ,766** | ,308* | ,805** | ,835** | 1 | ,807** | ,813** | ,892** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,013 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a7 | Pearson Correlation | ,868** | ,770** | ,268* | ,910** | ,837** | ,807** | 1 | ,913** | ,954** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,032 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| a8 | Pearson Correlation | ,866** | ,756** | ,372** | ,859** | ,869** | ,813** | ,913** | 1 | ,944** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |
| TQM | Pearson Correlation | ,942** | ,855** | ,333** | ,940** | ,933** | ,892** | ,954** | ,944** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,007 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 | 64 |

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

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=per1 per2 per3 per4 per5 per entrp

/PRINT=ONETAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

| | | client | persone | operation | finance | scociel | per entrp |
|-----------|-----------------|--------|---------|-----------|---------|---------|-----------|
| client | Pearson | 1 | ,300** | ,455** | ,574** | ,348** | ,658** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | | |
| | N | | | | | | |
| persone | Pearson | ,300** | 1 | ,594** | ,472** | ,493** | ,700** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | | |
| | N | | | | | | |
| operation | Pearson | ,455** | ,594** | 1 | ,679** | ,661** | ,863** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | | |
| | N | | | | | | |
| finance | Pearson | ,574** | ,472** | ,679** | 1 | ,628** | ,854** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | | |
| | N | | | | | | |
| scociel | Pearson | ,348** | ,493** | ,661** | ,628** | 1 | ,838** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | | |
| | N | | | | | | |
| per entrp | Pearson | ,658** | ,700** | ,863** | ,854** | ,838** | 1 |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | | | | | |
| | N | | | | | | |

**.

*.

حيث أن:

تمثل a1: مبدأ التخطيط الاستراتيجي

تمثل a2: مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا

تمثل a3: مبدأ التركيز على العملاء

تمثل a4: مبدأ التحسين المستمر

تمثل a5: مبدأ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء، ..إلخ)

تمثل a6: مبدأ مشاركة العاملين

تمثل a7: مبدأ مقارنة العمليات

تمثل a8: مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

تمثل TQM: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

حيث أن:

تمثل client : رضا العملاء

تمثل persone : رضا الأفراد

تمثل operation : الأداء العملياتي

تمثل finance : الأداء المالي

تمثل scociel : البعد المجتمعي

تمثل per Entrp : أداء المؤسسات الاقتصادية

3. نتائج توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

إمتلاك الأيزو

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | isoOui | 26 | 40,6 | 40,6 | 40,6 |
| | isoNo | 38 | 59,4 | 59,4 | 100,0 |
| | Total | 64 | 100,0 | 100,0 | |

العمال عدد

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | moin250 | 37 | 57,8 | 57,8 | 57,8 |
| | plus249 | 27 | 42,2 | 42,2 | 100,0 |
| | Total | 64 | 100,0 | 100,0 | |

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|-------------------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| طبيعة الملكية * امتلاك شهادة الأيزو | 64 | 100,0% | 0 | 0,0% | 64 | 100,0% |

Crosstabulation امتلاك شهادة الأيزو * طبيعة الملكية

Count

| | | امتلاك شهادة الأيزو | | Total |
|---------------|-------|---------------------|--------|-------|
| | | Iso Oui | Iso No | |
| طبيعة الملكية | عامة | 9 | 5 | 14 |
| | خاصة | 17 | 33 | 50 |
| | Total | 26 | 38 | 64 |

Crosstabulation عدد العمال * إمتلاك الأيزو

Count

| | | الإيزو إمتلاك | | Total |
|------------|---------|---------------|-------|-------|
| | | isoOui | isoNo | |
| العمال عدد | moin250 | 9 | 28 | 37 |
| | plus249 | 17 | 10 | 27 |
| | Total | 26 | 38 | 64 |

4. توزيع إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

Statistics

| | | الجنس | السن | التعليمي المستوى | الأقدمية |
|---|---------|-------|------|------------------|----------|
| N | Valid | 64 | 64 | 64 | 64 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

الجنس

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Masculin | 58 | 90,6 | 90,6 | 90,6 |
| | féminin | 6 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| Total | | 64 | 100,0 | 100,0 | |

السن

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | moin de 30 ans | 10 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | entre de 30 ans et 50 ans | 42 | 65,6 | 65,6 | 81,3 |
| | plus 50 ans | 12 | 18,8 | 18,8 | 100,0 |
| Total | | 64 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى التعليمي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | secondaire | 3 | 4,7 | 4,7 | 4,7 |
| | professionnelle | 28 | 43,8 | 43,8 | 56,3 |
| | universitaire | 33 | 51,6 | 51,6 | 100,0 |
| Total | | 64 | 100,0 | 100,0 | |

الأقدمية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | entre 5 et 10 ans | 40 | 62,5 | 62,5 | 62,5 |
| | plus 10 ans | 24 | 37,5 | 37,5 | 100,0 |
| Total | | 64 | 100,0 | 100,0 | |

5. متوسطات وانحرافات إجابات إطارات المؤسسات محل الدراسة

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| Q1.1 | 64 | 3,75 | ,690 | ,086 |
| Q1.2 | 64 | 2,77 | 1,218 | ,152 |
| Q1.3 | 64 | 2,55 | 1,284 | ,160 |
| Q1.4 | 64 | 2,89 | ,994 | ,124 |
| Q1.5 | 64 | 3,94 | ,794 | ,099 |
| Q1.6 | 64 | 2,91 | 1,519 | ,190 |
| مبدأ التخطيط الاستراتيجي | 64 | 3,1328 | ,91296 | ,11412 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|--------------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Q1.1 | 8,695 | 63 | ,000 | ,750 | ,58 | ,92 |
| Q1.2 | -1,539 | 63 | ,129 | -,234 | -,54 | ,07 |
| Q1.3 | -2,823 | 63 | ,006 | -,453 | -,77 | -,13 |
| Q1.4 | -,880 | 63 | ,382 | -,109 | -,36 | ,14 |
| Q1.5 | 9,442 | 63 | ,000 | ,938 | ,74 | 1,14 |
| Q1.6 | -,494 | 63 | ,623 | -,094 | -,47 | ,29 |
| مبدأ التخطيط الاستراتيجي | 1,164 | 63 | ,249 | ,13281 | -,0952 | ,3609 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| Q2.1 | 64 | 3,72 | ,806 | ,101 |
| Q2.2 | 64 | 3,94 | ,664 | ,083 |
| Q2.3 | 64 | 2,86 | 1,052 | ,132 |
| Q2.4 | 64 | 3,13 | 1,175 | ,147 |
| Q2.5 | 64 | 3,70 | ,903 | ,113 |
| Q2.6 | 64 | 4,31 | ,753 | ,094 |
| مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا | 64 | 3,6094 | ,62659 | ,07832 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|-------------------------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Q2.1 | 7,133 | 63 | ,000 | ,719 | ,52 | ,92 |
| Q2.2 | 11,301 | 63 | ,000 | ,938 | ,77 | 1,10 |
| Q2.3 | -1,069 | 63 | ,289 | -,141 | -,40 | ,12 |
| Q2.4 | ,851 | 63 | ,398 | ,125 | -,17 | ,42 |
| Q2.5 | 6,230 | 63 | ,000 | ,703 | ,48 | ,93 |
| Q2.6 | 13,939 | 63 | ,000 | 1,313 | 1,12 | 1,50 |
| مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا | 7,780 | 63 | ,000 | ,60938 | ,4529 | ,7659 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| Q3.1 | 64 | 4,25 | ,436 | ,055 |
| Q3.2 | 64 | 4,45 | ,532 | ,067 |
| Q3.3 | 64 | 4,61 | ,523 | ,065 |
| Q3.4 | 64 | 4,58 | ,498 | ,062 |
| Q3.5 | 64 | 4,75 | ,436 | ,055 |
| Q3.6 | 64 | 4,59 | ,495 | ,062 |
| مبدأ التركيز على العملاء | 64 | 4,5391 | ,15067 | ,01883 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|--------------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Q3.1 | 22,913 | 63 | ,000 | 1,250 | 1,14 | 1,36 |
| Q3.2 | 21,834 | 63 | ,000 | 1,453 | 1,32 | 1,59 |
| Q3.3 | 24,616 | 63 | ,000 | 1,609 | 1,48 | 1,74 |
| Q3.4 | 25,363 | 63 | ,000 | 1,578 | 1,45 | 1,70 |
| Q3.5 | 32,078 | 63 | ,000 | 1,750 | 1,64 | 1,86 |
| Q3.6 | 25,757 | 63 | ,000 | 1,594 | 1,47 | 1,72 |
| مبدأ التركيز على العملاء | 81,720 | 63 | ,000 | 1,53906 | 1,5014 | 1,5767 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| Q4.1 | 64 | 3,33 | 1,024 | ,128 |
| Q4.2 | 64 | 3,23 | 1,109 | ,139 |
| Q4.3 | 64 | 3,19 | 1,296 | ,162 |
| Q4.4 | 64 | 2,09 | ,988 | ,123 |
| Q4.5 | 64 | 2,31 | ,965 | ,120 |
| Q4.6 | 64 | 2,64 | 1,132 | ,142 |
| مبدأ التحسين المستمر | 64 | 2,8047 | ,88867 | ,11108 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|----------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Q4.1 | 2,563 | 63 | ,013 | ,328 | ,07 | ,58 |
| Q4.2 | 1,691 | 63 | ,096 | ,234 | -,04 | ,51 |
| Q4.3 | 1,158 | 63 | ,251 | ,188 | -,14 | ,51 |
| Q4.4 | -7,342 | 63 | ,000 | -,906 | -1,15 | -,66 |
| Q4.5 | -5,451 | 63 | ,000 | -,656 | -,90 | -,42 |
| Q4.6 | -2,540 | 63 | ,014 | -,359 | -,64 | -,08 |
| مبدأ التحسين المستمر | -1,758 | 63 | ,084 | -,19531 | -,4173 | ,0267 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|----|--------|----------------|-----------------|
| Q5.1 | 64 | 3,92 | ,803 | ,100 |
| Q5.2 | 64 | 3,70 | ,920 | ,115 |
| Q5.3 | 64 | 3,69 | 1,082 | ,135 |
| Q5.4 | 64 | 3,48 | 1,098 | ,137 |
| Q5.5 | 64 | 3,42 | 1,152 | ,144 |
| Q5.6 | 64 | 3,19 | 1,296 | ,162 |
| مبدأ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة | 64 | 3,5677 | ,91899 | ,11487 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Q5.1 | 9,186 | 63 | ,000 | ,922 | ,72 | 1,12 |
| Q5.2 | 6,112 | 63 | ,000 | ,703 | ,47 | ,93 |
| Q5.3 | 5,083 | 63 | ,000 | ,688 | ,42 | ,96 |

| | | | | | | |
|--|-------|----|------|--------|-------|-------|
| Q5.4 | 3,528 | 63 | ,001 | ,484 | ,21 | ,76 |
| Q5.5 | 2,930 | 63 | ,005 | ,422 | ,13 | ,71 |
| Q5.6 | 1,158 | 63 | ,251 | ,188 | -,14 | ,51 |
| مبدأ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة | 4,942 | 63 | ,000 | ,56771 | ,3382 | ,7973 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| Q6.1 | 64 | 2,56 | ,924 | ,115 |
| Q6.2 | 64 | 3,27 | ,980 | ,122 |
| Q6.3 | 64 | 3,20 | ,894 | ,112 |
| Q6.4 | 64 | 3,17 | ,918 | ,115 |
| Q6.5 | 64 | 3,22 | ,863 | ,108 |
| Q6.6 | 64 | 4,36 | ,574 | ,072 |
| مبدأ مشاركة العاملين | 64 | 3,2969 | ,58227 | ,07278 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|----------------------|----------------|----|-----------------|--------------------|--|-------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Q6.1 | -3,789 | 63 | ,000 | -,438 | -,67 | -,21 |
| Q6.2 | 2,169 | 63 | ,034 | ,266 | ,02 | ,51 |
| Q6.3 | 1,818 | 63 | ,074 | ,203 | -,02 | ,43 |
| Q6.4 | 1,498 | 63 | ,139 | ,172 | -,06 | ,40 |
| Q6.5 | 2,027 | 63 | ,047 | ,219 | ,00 | ,43 |
| Q6.6 | 18,956 | 63 | ,000 | 1,359 | 1,22 | 1,50 |
| مبدأ مشاركة العاملين | 4,079 | 63 | ,000 | ,29688 | ,1514 | ,4423 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| Q7.1 | 64 | 2,44 | 1,207 | ,151 |
| Q7.2 | 64 | 2,58 | 1,295 | ,162 |
| Q7.3 | 64 | 3,42 | 1,206 | ,151 |
| Q7.4 | 64 | 2,50 | 1,392 | ,174 |
| Q7.5 | 64 | 2,58 | 1,551 | ,194 |
| Q7.6 | 64 | 2,34 | 1,461 | ,183 |
| Q7.7 | 64 | 2,23 | 1,342 | ,168 |
| مبدأ مقارنة العمليات | 64 | 2,5848 | 1,26750 | ,15844 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|----------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Q7.1 | -3,729 | 63 | ,000 | -,563 | -,86 | -,26 |
| Q7.2 | -2,607 | 63 | ,011 | -,422 | -,75 | -,10 |
| Q7.3 | 2,799 | 63 | ,007 | ,422 | ,12 | ,72 |
| Q7.4 | -2,874 | 63 | ,006 | -,500 | -,85 | -,15 |
| Q7.5 | -2,176 | 63 | ,033 | -,422 | -,81 | -,03 |
| Q7.6 | -3,594 | 63 | ,001 | -,656 | -1,02 | -,29 |
| Q7.7 | -4,564 | 63 | ,000 | -,766 | -1,10 | -,43 |
| مبدأ مقارنة العمليات | -2,620 | 63 | ,011 | -,41518 | -,7318 | -,0986 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| Q8.1 | 64 | 3,27 | ,877 | ,110 |
| Q8.2 | 64 | 2,22 | 1,031 | ,129 |
| Q8.3 | 64 | 2,28 | 1,188 | ,149 |
| Q8.4 | 64 | 2,05 | 1,030 | ,129 |
| Q8.5 | 64 | 2,03 | ,835 | ,104 |
| Q8.6 | 64 | 1,81 | ,560 | ,070 |
| مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | 64 | 2,2760 | ,74903 | ,09363 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| Q8.1 | 2,422 | 63 | ,018 | ,266 | ,05 | ,48 |
| Q8.2 | -6,063 | 63 | ,000 | -,781 | -1,04 | -,52 |
| Q8.3 | -4,839 | 63 | ,000 | -,719 | -1,02 | -,42 |
| Q8.4 | -7,402 | 63 | ,000 | -,953 | -1,21 | -,70 |
| Q8.5 | -9,280 | 63 | ,000 | -,969 | -1,18 | -,76 |
| Q8.6 | -16,967 | 63 | ,000 | -1,188 | -1,33 | -1,05 |
| مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | -7,732 | 63 | ,000 | -,72396 | -,9111 | -,5369 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------|----|--------|----------------|-----------------|
| p1.1 | 64 | 4,25 | ,471 | ,059 |
| p1.2 | 64 | 4,25 | ,591 | ,074 |
| p1.3 | 64 | 4,06 | ,710 | ,089 |
| p1.4 | 64 | 4,31 | ,639 | ,080 |
| p1.5 | 64 | 4,38 | ,630 | ,079 |
| p2.1 | 64 | 4,22 | ,576 | ,072 |
| رضا العملاء | 64 | 4,2500 | ,38873 | ,04859 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|-------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| p1.1 | 21,213 | 63 | ,000 | 1,250 | 1,13 | 1,37 |
| p1.2 | 16,922 | 63 | ,000 | 1,250 | 1,10 | 1,40 |
| p1.3 | 11,973 | 63 | ,000 | 1,063 | ,89 | 1,24 |
| p1.4 | 16,424 | 63 | ,000 | 1,313 | 1,15 | 1,47 |
| p1.5 | 17,462 | 63 | ,000 | 1,375 | 1,22 | 1,53 |
| p2.1 | 16,913 | 63 | ,000 | 1,219 | 1,07 | 1,36 |
| رضا العملاء | 25,725 | 63 | ,000 | 1,25000 | 1,1529 | 1,3471 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------|----|--------|----------------|-----------------|
| p2.1 | 64 | 4,22 | ,576 | ,072 |
| p2.2 | 64 | 4,14 | ,687 | ,086 |
| p2.3 | 64 | 4,11 | ,567 | ,071 |
| p2.4 | 64 | 4,20 | ,739 | ,092 |
| p2.5 | 64 | 4,13 | ,655 | ,082 |
| p2.6 | 64 | 4,09 | ,555 | ,069 |
| p2.7 | 64 | 4,30 | ,609 | ,076 |
| p2.8 | 64 | 4,53 | ,563 | ,070 |
| رضا الأفراد | 64 | 4,2148 | ,34823 | ,04353 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|-------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| p2.1 | 16,913 | 63 | ,000 | 1,219 | 1,07 | 1,36 |
| p2.2 | 13,282 | 63 | ,000 | 1,141 | ,97 | 1,31 |
| p2.3 | 15,660 | 63 | ,000 | 1,109 | ,97 | 1,25 |
| p2.4 | 13,033 | 63 | ,000 | 1,203 | 1,02 | 1,39 |
| p2.5 | 13,748 | 63 | ,000 | 1,125 | ,96 | 1,29 |
| p2.6 | 15,753 | 63 | ,000 | 1,094 | ,96 | 1,23 |
| p2.7 | 17,038 | 63 | ,000 | 1,297 | 1,14 | 1,45 |
| p2.8 | 21,776 | 63 | ,000 | 1,531 | 1,39 | 1,67 |
| رضا الأفراد | 27,909 | 63 | ,000 | 1,21484 | 1,1279 | 1,3018 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------|----|--------|----------------|-----------------|
| p3.1 | 64 | 4,39 | ,492 | ,061 |
| p3.2 | 64 | 3,66 | ,619 | ,077 |
| p3.3 | 64 | 3,66 | ,963 | ,120 |
| p3.4 | 64 | 3,38 | 1,016 | ,127 |
| p3.5 | 64 | 3,70 | ,810 | ,101 |
| p3.6 | 64 | 4,00 | ,617 | ,077 |
| p3.7 | 64 | 3,95 | ,517 | ,065 |
| p3.8 | 64 | 4,17 | ,680 | ,085 |
| p3.9 | 64 | 4,06 | ,432 | ,054 |
| p3.10 | 64 | 4,36 | ,515 | ,064 |
| الأداء العملياتي | 64 | 3,9344 | ,42992 | ,05374 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| p3.1 | 22,623 | 63 | ,000 | 1,391 | 1,27 | 1,51 |
| p3.2 | 8,689 | 63 | ,000 | ,672 | ,52 | ,83 |
| p3.3 | 5,451 | 63 | ,000 | ,656 | ,42 | ,90 |
| p3.4 | 2,953 | 63 | ,004 | ,375 | ,12 | ,63 |
| p3.5 | 6,942 | 63 | ,000 | ,703 | ,50 | ,91 |
| p3.6 | 12,961 | 63 | ,000 | 1,000 | ,85 | 1,15 |
| p3.7 | 14,740 | 63 | ,000 | ,953 | ,82 | 1,08 |
| p3.8 | 13,792 | 63 | ,000 | 1,172 | 1,00 | 1,34 |

| | | | | | | |
|------------------|--------|----|------|--------|-------|--------|
| p3.9 | 19,682 | 63 | ,000 | 1,063 | ,95 | 1,17 |
| p3.10 | 21,101 | 63 | ,000 | 1,359 | 1,23 | 1,49 |
| الأداء العملياتي | 17,387 | 63 | ,000 | ,93437 | ,8270 | 1,0418 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------|----|--------|----------------|-----------------|
| p4.1 | 64 | 4,19 | ,664 | ,083 |
| p4.2 | 64 | 4,02 | ,724 | ,090 |
| p4.3 | 64 | 4,19 | ,639 | ,080 |
| p4.4 | 64 | 4,27 | ,648 | ,081 |
| p4.5 | 64 | 4,13 | ,630 | ,079 |
| p4.6 | 64 | 4,09 | ,583 | ,073 |
| p4.7 | 64 | 4,06 | ,732 | ,091 |
| p4.8 | 64 | 4,41 | ,610 | ,076 |
| p4.9 | 64 | 4,25 | ,690 | ,086 |
| الأداء المالي | 64 | 4,1339 | ,43111 | ,05389 |

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| p4.1 | 14,314 | 63 | ,000 | 1,188 | 1,02 | 1,35 |
| p4.2 | 11,229 | 63 | ,000 | 1,016 | ,83 | 1,20 |
| p4.3 | 14,860 | 63 | ,000 | 1,188 | 1,03 | 1,35 |
| p4.4 | 15,616 | 63 | ,000 | 1,266 | 1,10 | 1,43 |
| p4.5 | 14,287 | 63 | ,000 | 1,125 | ,97 | 1,28 |
| p4.6 | 15,000 | 63 | ,000 | 1,094 | ,95 | 1,24 |
| p4.7 | 11,613 | 63 | ,000 | 1,063 | ,88 | 1,25 |
| p4.8 | 18,445 | 63 | ,000 | 1,406 | 1,25 | 1,56 |
| p4.9 | 14,491 | 63 | ,000 | 1,250 | 1,08 | 1,42 |
| الأداء المالي | 21,042 | 63 | ,000 | 1,13393 | 1,0262 | 1,2416 |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------|----|------|----------------|-----------------|
| p5.1 | 64 | 4,25 | ,563 | ,070 |
| p5.2 | 64 | 3,73 | ,718 | ,090 |
| p5.3 | 64 | 2,91 | ,706 | ,088 |
| p5.4 | 64 | 3,09 | ,938 | ,117 |
| p5.5 | 64 | 1,98 | ,934 | ,117 |

| | | | | |
|----------------|----|--------|--------|--------|
| البعد المجتمعي | 64 | 3,1938 | ,59305 | ,07413 |
|----------------|----|--------|--------|--------|

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| p5.1 | 17,748 | 63 | ,000 | 1,250 | 1,11 | 1,39 |
| p5.2 | 8,182 | 63 | ,000 | ,734 | ,56 | ,91 |
| p5.3 | -1,062 | 63 | ,292 | -,094 | -,27 | ,08 |
| p5.4 | ,800 | 63 | ,427 | ,094 | -,14 | ,33 |
| p5.5 | -8,697 | 63 | ,000 | -1,016 | -1,25 | -,78 |
| البعد المجتمعي | 2,614 | 63 | ,011 | ,19375 | ,0456 | ,3419 |

6. اختبار الفرضية الأولى

رغبة المؤسسات في الحصول على شهادة الأيزو

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid EnvieOui | 54 | 84,4 | 84,4 | 84,4 |
| EnvieNon | 10 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| Total | 64 | 100,0 | 100,0 | |

رغبة المؤسسات للوصول لإدارة الجودة الشاملة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 55 | 85,9 | 85,9 | 85,9 |
| لا | 9 | 14,1 | 14,1 | 100,0 |
| Total | 64 | 100,0 | 100,0 | |

مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ضروري جداً | 24 | 37,5 | 37,5 | 37,5 |
| ضروري | 17 | 26,6 | 26,6 | 64,1 |
| نوعاً ما | 15 | 23,4 | 23,4 | 87,5 |
| ليس ضرورياً | 8 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 64 | 100,0 | 100,0 | |

One-Sample Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|----|--------|----------------|-----------------|
| مبدأ التخطيط الاستراتيجي | 64 | 3,1328 | ,91296 | ,11412 |
| مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا | 64 | 3,6094 | ,62659 | ,07832 |
| مبدأ التركيز على العملاء | 64 | 4,5391 | ,15067 | ,01883 |
| مبدأ التحسين المستمر | 64 | 2,8047 | ,88867 | ,11108 |
| مبدأ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة (موردين، شركاء، ..إلخ) | 64 | 3,5677 | ,91899 | ,11487 |
| مبدأ مشاركة العاملين | 64 | 3,2969 | ,58227 | ,07278 |
| مبدأ مقارنة العمليات | 64 | 2,5848 | 1,26750 | ,15844 |
| مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | 64 | 2,2760 | ,74903 | ,09363 |
| متوسط محاور التي تصف مبادئ إدارة الجودة الشاملة | 64 | 3,2264 | ,69672 | ,08709 |

7. اختبار الفرضية الثانية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

One-Sample Test

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| مبدأ التخطيط الاستراتيجي | 1,164 | 63 | ,249 | ,13281 | -,0952 | ,3609 |
| مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا | 7,780 | 63 | ,000 | ,60938 | ,4529 | ,7659 |
| مبدأ التركيز على العملاء | 81,720 | 63 | ,000 | 1,53906 | 1,5014 | 1,5767 |
| مبدأ التحسين المستمر | -1,758 | 63 | ,084 | -,19531 | -,4173 | ,0267 |
| مبدأ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة | 4,942 | 63 | ,000 | ,56771 | ,3382 | ,7973 |
| مبدأ مشاركة العاملين | 4,079 | 63 | ,000 | ,29688 | ,1514 | ,4423 |
| مبدأ مقارنة العمليات | -2,620 | 63 | ,011 | -,41518 | -,7318 | -,0986 |
| مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | -7,732 | 63 | ,000 | -,72396 | -,9111 | -,5369 |
| متوسط محاور التي تصف مبادئ إدارة الجودة الشاملة | 2,600 | 63 | ,012 | ,22642 | ,0524 | ,4005 |

Group Statistics

| | ملكية المؤسسة | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|---------------|----|--------|----------------|-----------------|
| عامة مبدأ التخطيط الاستراتيجي | عامة | 14 | 3,8333 | ,72206 | ,19298 |
| | خاصة | 50 | 2,9367 | ,86824 | ,12279 |
| عامة مبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا | عامة | 14 | 3,6786 | ,44561 | ,11909 |
| | خاصة | 50 | 3,5900 | ,67108 | ,09491 |
| عامة مبدأ التركيز على العملاء | عامة | 14 | 4,5119 | ,10262 | ,02743 |
| | خاصة | 50 | 4,5467 | ,16162 | ,02286 |
| عامة مبدأ التحسين المستمر | عامة | 14 | 3,1786 | ,65524 | ,17512 |
| | خاصة | 50 | 2,7000 | ,92214 | ,13041 |
| عامة مبدأ إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة | عامة | 14 | 4,2143 | ,67757 | ,18109 |
| | خاصة | 50 | 3,3867 | ,90064 | ,12737 |
| عامة مبدأ مشاركة العاملين | عامة | 14 | 3,5952 | ,42725 | ,11419 |
| | خاصة | 50 | 3,2133 | ,59575 | ,08425 |
| عامة مبدأ مقارنة العمليات | عامة | 14 | 3,3061 | 1,11061 | ,29682 |
| | خاصة | 50 | 2,3829 | 1,24421 | ,17596 |
| عامة مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق | عامة | 14 | 2,7619 | ,88365 | ,23616 |
| | خاصة | 50 | 2,1400 | ,65410 | ,09250 |

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|----|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| a1 | Equal variances assumed | 2,079 | ,154 | 3,532 | 62 | ,001 | ,89667 | ,25390 | ,38912 | 1,40421 |
| | Equal variances not assumed | | | 3,920 | 24,588 | ,001 | ,89667 | ,22873 | ,42519 | 1,36815 |
| a2 | Equal variances assumed | 7,881 | ,007 | ,465 | 62 | ,644 | ,08857 | ,19065 | -,29254 | ,46968 |
| | Equal variances not assumed | | | ,582 | 31,395 | ,565 | ,08857 | ,15228 | -,22185 | ,39900 |
| a3 | Equal variances assumed | 3,216 | ,078 | -,760 | 62 | ,450 | -,03476 | ,04571 | -,12614 | ,05661 |
| | Equal variances not assumed | | | -,974 | 33,094 | ,337 | -,03476 | ,03570 | -,10739 | ,03787 |
| a4 | Equal variances assumed | 3,449 | ,068 | 1,813 | 62 | ,075 | ,47857 | ,26396 | -,04908 | 1,00622 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,192 | 29,047 | ,037 | ,47857 | ,21834 | ,03204 | ,92510 |
| a5 | Equal variances assumed | 3,530 | ,065 | 3,188 | 62 | ,002 | ,82762 | ,25964 | ,30860 | 1,34664 |
| | Equal variances not assumed | | | 3,738 | 27,273 | ,001 | ,82762 | ,22139 | ,37357 | 1,28167 |
| a6 | Equal variances assumed | 4,166 | ,046 | 2,237 | 62 | ,029 | ,38190 | ,17072 | ,04064 | ,72317 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,691 | 28,747 | ,012 | ,38190 | ,14190 | ,09157 | ,67224 |
| a7 | Equal variances assumed | ,473 | ,494 | 2,508 | 62 | ,015 | ,92327 | ,36811 | ,18742 | 1,65911 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,676 | 22,989 | ,014 | ,92327 | ,34506 | ,20944 | 1,63709 |
| a8 | Equal variances assumed | 3,628 | ,061 | 2,903 | 62 | ,005 | ,62190 | ,21421 | ,19371 | 1,05010 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,452 | 17,188 | ,025 | ,62190 | ,25363 | ,08723 | 1,15658 |

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

Group Statistics

| | عدد العمال | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----|------------|----|--------|----------------|-----------------|
| a1 | moin250 | 37 | 2,6577 | ,76774 | ,12622 |
| | plus249 | 27 | 3,7840 | ,66476 | ,12793 |
| a2 | moin250 | 37 | 3,3378 | ,56449 | ,09280 |
| | plus249 | 27 | 3,9815 | ,51127 | ,09839 |
| a3 | moin250 | 37 | 4,5090 | ,12389 | ,02037 |
| | plus249 | 27 | 4,5802 | ,17523 | ,03372 |
| a4 | moin250 | 37 | 2,4369 | ,75497 | ,12412 |
| | plus249 | 27 | 3,3086 | ,81742 | ,15731 |
| a5 | moin250 | 37 | 3,0135 | ,72156 | ,11862 |
| | plus249 | 27 | 4,3272 | ,53804 | ,10355 |
| a6 | moin250 | 37 | 3,0090 | ,51061 | ,08394 |
| | plus249 | 27 | 3,6914 | ,42543 | ,08187 |
| a7 | moin250 | 37 | 2,1236 | 1,00462 | ,16516 |
| | plus249 | 27 | 3,2169 | 1,33329 | ,25659 |
| a8 | moin250 | 37 | 1,9550 | ,57015 | ,09373 |
| | plus249 | 27 | 2,7160 | ,74938 | ,14422 |

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
| | F | Sig. | t | df | Sig.(2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| a1 Equal variances assumed | ,067 | ,796 | -6,126 | 62 | ,000 | -1,12629 | ,18384 | -1,49379 | -,75880 |
| Equal variances not assumed | | | -6,267 | 60,114 | ,000 | -1,12629 | ,17971 | -1,48576 | -,76682 |
| a2 Equal variances assumed | ,562 | ,456 | -4,685 | 62 | ,000 | -,64364 | ,13739 | -,91828 | -,36901 |
| Equal variances not assumed | | | -4,759 | 59,072 | ,000 | -,64364 | ,13525 | -,91428 | -,37301 |
| a3 Equal variances assumed | 2,560 | ,115 | -1,907 | 62 | ,061 | -,07124 | ,03736 | -,14592 | ,00345 |
| Equal variances not assumed | | | -1,808 | 44,181 | ,077 | -,07124 | ,03940 | -,15063 | ,00815 |
| a4 Equal variances assumed | 1,130 | ,292 | -4,405 | 62 | ,000 | -,87171 | ,19787 | -1,26725 | -,47616 |
| Equal variances not assumed | | | -4,350 | 53,478 | ,000 | -,87171 | ,20038 | -1,27353 | -,46988 |
| a5 Equal variances assumed | 2,044 | ,158 | -7,973 | 62 | ,000 | -1,31365 | ,16476 | -1,64299 | -,98430 |
| Equal variances not assumed | | | -8,343 | 61,956 | ,000 | -1,31365 | ,15746 | -1,62841 | -,99889 |
| a6 Equal variances assumed | ,525 | ,471 | -5,655 | 62 | ,000 | -,68235 | ,12067 | -,92356 | -,44114 |
| Equal variances not assumed | | | -5,819 | 60,839 | ,000 | -,68235 | ,11726 | -,91684 | -,44786 |
| a7 Equal variances assumed | 11,351 | ,001 | -3,744 | 62 | ,000 | -1,09338 | ,29206 | -1,67720 | -,50955 |
| Equal variances not assumed | | | -3,583 | 46,270 | ,001 | -1,09338 | ,30515 | -1,70752 | -,47924 |
| a8 Equal variances assumed | 5,770 | ,019 | -4,617 | 62 | ,000 | -,76109 | ,16486 | -1,09065 | -,43154 |
| Equal variances not assumed | | | -4,425 | 46,600 | ,000 | -,76109 | ,17200 | -1,10720 | -,41499 |

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

Group Statistics

| | الإيزو إمتلاك | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----|---------------|----|--------|----------------|-----------------|
| a1 | isoOui | 26 | 4,0897 | ,41428 | ,08125 |
| | isoNo | 38 | 2,4781 | ,46848 | ,07600 |
| a2 | isoOui | 26 | 4,2115 | ,32509 | ,06376 |
| | isoNo | 38 | 3,1974 | ,40982 | ,06648 |
| a3 | isoOui | 26 | 4,5962 | ,13477 | ,02643 |
| | isoNo | 38 | 4,5000 | ,15008 | ,02435 |
| a4 | isoOui | 26 | 3,7628 | ,48114 | ,09436 |
| | isoNo | 38 | 2,1491 | ,31904 | ,05175 |
| a5 | isoOui | 26 | 4,4744 | ,35806 | ,07022 |
| | isoNo | 38 | 2,9474 | ,61525 | ,09981 |
| a6 | isoOui | 26 | 3,8654 | ,28292 | ,05548 |
| | isoNo | 38 | 2,9079 | ,37508 | ,06085 |
| a7 | isoOui | 26 | 4,0165 | ,58320 | ,11438 |
| | isoNo | 38 | 1,6053 | ,28268 | ,04586 |
| a8 | isoOui | 26 | 3,0962 | ,35955 | ,07051 |
| | isoNo | 38 | 1,7149 | ,26820 | ,04351 |

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| a1 Equal variances assumed | ,234 | ,630 | 14,153 | 62 | ,000 | 1,61167 | ,11387 | 1,38404 | 1,83930 |
| Equal variances not assumed | | | 14,487 | 57,925 | ,000 | 1,61167 | ,11125 | 1,38898 | 1,83437 |
| a2 Equal variances assumed | 2,996 | ,088 | 10,543 | 62 | ,000 | 1,01417 | ,09619 | ,82188 | 1,20646 |
| Equal variances not assumed | | | 11,010 | 60,552 | ,000 | 1,01417 | ,09211 | ,82995 | 1,19839 |
| a3 Equal variances assumed | ,239 | ,627 | 2,622 | 62 | ,011 | ,09615 | ,03668 | ,02284 | ,16947 |
| Equal variances not assumed | | | 2,676 | 57,468 | ,010 | ,09615 | ,03593 | ,02421 | ,16810 |
| a4 Equal variances assumed | 6,931 | ,011 | 16,152 | 62 | ,000 | 1,61370 | ,09991 | 1,41399 | 1,81341 |
| Equal variances not assumed | | | 14,994 | 39,867 | ,000 | 1,61370 | ,10762 | 1,39617 | 1,83123 |
| a5 Equal variances assumed | 7,196 | ,009 | 11,387 | 62 | ,000 | 1,52699 | ,13410 | 1,25893 | 1,79505 |
| Equal variances not assumed | | | 12,513 | 60,688 | ,000 | 1,52699 | ,12203 | 1,28294 | 1,77104 |
| a6 Equal variances assumed | 1,633 | ,206 | 11,035 | 62 | ,000 | ,95749 | ,08677 | ,78404 | 1,13094 |
| Equal variances not assumed | | | 11,628 | 61,343 | ,000 | ,95749 | ,08235 | ,79285 | 1,12213 |
| a7 Equal variances assumed | 2,983 | ,089 | 22,036 | 62 | ,000 | 2,41122 | ,10942 | 2,19249 | 2,62995 |
| Equal variances not assumed | | | 19,568 | 33,105 | ,000 | 2,41122 | ,12323 | 2,16055 | 2,66189 |
| a8 Equal variances assumed | 2,072 | ,155 | 17,602 | 62 | ,000 | 1,38124 | ,07847 | 1,22438 | 1,53810 |
| Equal variances not assumed | | | 16,670 | 43,409 | ,000 | 1,38124 | ,08286 | 1,21419 | 1,54829 |

Correlations

| | | TQM | per entrp |
|-----------|---------------------|--------|-----------|
| TQM | Pearson Correlation | 1 | ,652** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 64 | 64 |
| per entrp | Pearson Correlation | ,652** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 64 | 64 |

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

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | TQM ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: أداء المؤسسات الاقتصادية

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,652 ^a | ,425 | ,416 | ,26533 |

a. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 3,230 | 1 | 3,230 | 45,884 | ,000 ^b |
| | Residual | 4,365 | 62 | ,070 | | |
| | Total | 7,595 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: أداء المؤسسات الاقتصادية

b. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,897 | ,158 | | 18,297 | ,000 |
| | TQM | ,325 | ,048 | ,652 | 6,774 | ,000 |

a. Dependent Variable: per entrp

8. اختبار الفرضية الرابعة:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | a1, a2, a3, a3, a4, a5, a6, a7, a8 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: per entrp

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,697 ^a | ,486 | ,412 | ,807 |

a. Predictors: (Constant), a1, a2, a3, a3, a4, a5, a6, a7, a8

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 33,915 | 8 | 4,239 | 6,510 | ,000 ^b |
| | Residual | 35,819 | 55 | ,651 | | |
| | Total | 69,734 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: Q2.3

b. Predictors: (Constant), Q4.3, Q3.2, Q3.3, Q3.4, Q3.6, Q3.5, Q4.1, Q4.2

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -10,446 | 3,440 | | -3,036 | ,004 |
| | a1 | ,533 | ,203 | ,270 | 2,624 | ,011 |
| | a2 | ,205 | ,209 | ,102 | ,979 | ,332 |
| | a3 | ,917 | ,259 | ,434 | 3,539 | ,001 |
| | a4 | ,228 | ,317 | ,095 | ,718 | ,476 |
| | a5 | ,606 | ,276 | ,285 | 2,193 | ,033 |

| | | | | | |
|----|------|------|------|-------|------|
| a6 | ,219 | ,150 | ,214 | 1,457 | ,151 |
| a7 | ,353 | ,199 | ,372 | 1,774 | ,082 |
| a8 | ,017 | ,148 | ,021 | ,113 | ,910 |

a. Dependent Variable: per entrp

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------|-------------------|--------|
| 1 | a1, a3, a5 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: per entrp

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,590 ^a | ,349 | ,316 | ,870 |

a. Predictors: (Constant), a1, a3, a5

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 24,313 | 3 | 8,104 | 10,705 | ,000 ^b |
| | Residual | 45,422 | 60 | ,757 | | |
| | Total | 69,734 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: per entrp

b. Predictors: (Constant), a1, a3, a5

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -3,667 | 1,554 | | -2,359 | ,022 |
| | a1 | ,498 | ,211 | ,252 | 2,354 | ,022 |
| | a3 | ,707 | ,229 | ,334 | 3,092 | ,003 |
| | a5 | ,337 | ,086 | ,415 | 3,935 | ,000 |

a. Dependent Variable: per entrp

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | TQM ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: رضا العملاء

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,447 ^a | ,200 | ,187 | ,35049 |

a. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 1,904 | 1 | 1,904 | 15,498 | ,000 ^b |
| | Residual | 7,616 | 62 | ,123 | | |
| | Total | 9,520 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: رضا العملاء

b. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,445 | ,209 | | 16,473 | ,000 |
| | TQM | ,250 | ,063 | ,447 | 3,937 | ,000 |

a. Dependent Variable: رضا العملاء

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | TQM ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: رضا الأفراد

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,455 ^a | ,207 | ,194 | ,31259 |

a. Predictors: (Constant), TQM

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 1,581 | 1 | 1,581 | 16,185 | ,000 ^b |
| Residual | 6,058 | 62 | ,098 | | |
| Total | 7,640 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: رضا الأفراد

b. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,481 | ,187 | | 18,664 | ,000 |
| | TQM | ,227 | ,057 | ,455 | 4,023 | ,000 |

a. Dependent Variable: رضا الأفراد

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | TQM ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: الأداء العملياتي

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,737 ^a | ,543 | ,536 | ,29284 |

a. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 6,328 | 1 | 6,328 | 73,790 | ,000 ^b |
| | Residual | 5,317 | 62 | ,086 | | |
| | Total | 11,644 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء العملياتي

b. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,467 | ,175 | | 14,118 | ,000 |
| | TQM | ,455 | ,053 | ,737 | 8,590 | ,000 |

a. Dependent Variable: الأداء العملياتي

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | TQM ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: الأداء المالي

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,453 ^a | ,205 | ,192 | ,38749 |

a. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 2,400 | 1 | 2,400 | 15,983 | ,000 ^b |
| | Residual | 9,309 | 62 | ,150 | | |
| | Total | 11,709 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء المالي

b. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة,

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,230 | ,231 | | 13,971 | ,000 |
| | TQM | ,280 | ,070 | ,453 | 3,998 | ,000 |

a. Dependent Variable: الأداء المالي

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرابعة

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | TQM ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: البعد المجتمعي

b. All requested variables entered.

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,485 ^a | ,236 | ,223 | ,52269 |

a. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة,

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 5,219 | 1 | 5,219 | 19,103 | ,000 ^b |
| | Residual | 16,939 | 62 | ,273 | | |
| | Total | 22,158 | 63 | | | |

a. Dependent Variable: البعد المجتمعي

b. Predictors: (Constant), مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة,

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,861 | ,312 | | 5,967 | ,000 |
| | TQM | ,413 | ,095 | ,485 | 4,371 | ,000 |

a. Dependent Variable: البعد المجتمعي

فهرس الجداول

والأشكال

أولاً: فهرس الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1-1 | مقارنة بين أبعاد الجودة في صناعة السلع والخدمات | 13 |
| 2-1 | ثلاثية <i>Juran</i> لإدارة الجودة | 28 |
| 1-2 | أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية | 52 |
| 2-2 | الاختلافات الرئيسية بين الإصدار <i>ISO 9001:2008</i> والإصدار <i>ISO 9001:2015</i> | 85 |
| 1-3 | مقاييس الأداء المالي للمؤسسة | 114 |
| 2-3 | مقاييس اصحاب المصالح من وجهة نظر <i>Freeman</i> | 122 |
| 3-3 | معايير الجائزة الجزائرية للجودة | 145 |
| 1-4 | تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري | 150 |
| 2-4 | وضعية المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف حسب قطاعات النشاط وحسب عدد العمال | 151 |
| 3-4 | وضعية المؤسسات الاقتصادية الكبيرة بولاية سطيف حسب الملكية | 152 |
| 4-4 | وضعية المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف حسب الملكية | 153 |
| 5-4 | معاملات ارتباط Pearson لكل محور بالمتغير المفسر | 162 |
| 6-4 | معاملات ارتباط Pearson لكل محور بالمتغير التابع | 162 |
| 7-4 | قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة | 163 |
| 8-4 | ترميز المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة | 163 |
| 9-4 | توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفق متغير طبيعة الملكية وامتلاكها الأيزو | 166 |
| 10-4 | توزيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وفق متغير حجم المؤسسة | 167 |
| 11-4 | توزيع إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية | 168 |
| 12-4 | المتوسط الوزني لحساب المستوى | 169 |
| 13-4 | تحليل فقرات المحور الخاص بمبدأ التخطيط الاستراتيجي | 169 |
| 14-4 | تحليل فقرات المحور الخاص بالقيادة والتزام الإدارة العليا | 171 |
| 15-4 | تحليل فقرات المحور الخاص بالتركيز على العملاء | 172 |
| 16-4 | تحليل فقرات المحور الخاص بالتحسين المستمر | 173 |
| 17-4 | تحليل فقرات المحور الخاص بإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة | 174 |
| 18-4 | تحليل فقرات المحور الخاص بمشاركة العاملين | 175 |
| 19-4 | تحليل فقرات المحور الخاص بمقاربة العمليات | 176 |

| | | |
|-----|--|------|
| 177 | تحليل فقرات المحور الخاص باتخاذ القرارات على أساس الحقائق | 20-4 |
| 178 | تحليل فقرات المحور الخاص برضا العملاء | 21-4 |
| 179 | تحليل فقرات المحور الخاص برضا الأفراد | 22-4 |
| 180 | تحليل فقرات المحور الخاص بالأداء العملياتي | 23-4 |
| 181 | تحليل فقرات المحور الخاص بالأداء المالي | 24-4 |
| 182 | تحليل فقرات المحور الخاص بالبعد المجتمعي للأداء | 25-4 |
| 184 | درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة | 26-4 |
| 184 | رغبة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الأيزو | 27-4 |
| 185 | درجة تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -بولاية سطيف - لإدارة الجودة الشاملة | 28-4 |
| 187 | اختبار "T" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين تُعزى لمتغير ملكية المؤسسة | 29-4 |
| 189 | اختبار "T" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين تُعزى لمتغير حجم المؤسسة | 30-4 |
| 190 | اختبار "T" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين المتوسطات تُعزى لمتغير امتلاك المؤسسة على شهادة الأيزو 9001 | 31-4 |
| 192 | نتائج اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء | 32-4 |
| 193 | نتائج اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار البسيط لأداء المؤسسات الاقتصادية | 33-4 |
| 195 | نتائج نموذج الانحدار المتعدد لمتغير الأداء الاقتصادي للمؤسسات | 34-4 |
| 196 | نتائج نموذج الانحدار المتعدد بعد حذف المتغيرات غير المعنوية | 35-4 |
| 198 | نتائج اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار البسيط لمؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية | 36-4 |

ثانياً: فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 6 | مراحل تطور الجودة | 1-1 |
| 18 | أنواع تكاليف الجودة | 2-1 |
| 19 | التكاليف الكلية للجودة -النظرية التقليدية- | 3-1 |
| 20 | التكاليف الكلية للجودة -النظرية الحديثة- | 4-1 |
| 22 | نموذج <i>shewhart</i> لإدارة الجودة الشاملة | 5-1 |
| 24 | دورة <i>Deming</i> | 6-1 |
| 26 | مثلث <i>Deming</i> | 7-1 |
| 31 | دالة <i>Taguchi</i> للخسارة | 8-1 |
| 38 | نموذج لأسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة | 9-1 |
| 40 | نموذج خريطة تدفق العمليات | 10-1 |
| 41 | خريطة باريتو <i>Pareto</i> | 11-1 |
| 43 | مخطط لوحة الضبط | 12-1 |
| 67 | تمثيل العملية | 1-2 |
| 77 | مراحل تطور الأيزو 9000 | 2-2 |
| 80 | أهم التعديلات التي أجريت على المواصفات الأيزو إلى آخر مواصفة أيزو 9001: 2015 | 3-2 |
| 82 | نموذج مقارنة العمليات وفقاً لإصدار <i>ISO</i> 2015: 9001 | 4-2 |
| 83 | دائرة <i>PDCA</i> وفقاً لإصدار <i>ISO</i> 2015: 9001 | 5-2 |
| 97 | مثلث الأداء | 1-3 |
| 98 | مثلث <i>Gartiser</i> للأداء | 2-3 |
| 102 | المصادر المختلفة للأداء | 3-3 |
| 105 | مصادر العوامل المؤثرة في الأداء | 4-3 |
| 118 | ارتباط مؤشرات الأداء بالكفاءة والفعالية | 5-3 |
| 124 | نموذج بطاقة الأداء المتوازن | 6-3 |
| 140 | الإطار العام لمجاميع جائزة <i>Malcolm Baldrige</i> | 7-3 |
| 143 | نموذج التميز - المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (نموذج EFQM) | 8-3 |
| 160 | ملخص الإستبيان | 1-4 |

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| | |
|----------------------|----|
| شكر وتقدير..... | 02 |
| الإهداء..... | 03 |
| الفهرس..... | 03 |
| قائمة المختصرات..... | 05 |
| المقدمة..... (أ- ن) | 06 |

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة

| | |
|---|----|
| تمهيد..... | 02 |
| 1. مفهوم الجودة..... | 03 |
| 1.1 تعريف الجودة وأهميتها..... | 03 |
| 1.1.1 تعريف الجودة..... | 03 |
| 2.1.1 أهمية الجودة..... | 05 |
| 2.1 مراحل تطور الجودة..... | 06 |
| 1.2.1 مرحلة الفحص..... | 07 |
| 2.2.1 مرحلة مراقبة الجودة..... | 08 |
| 3.2.1 مرحلة ضمان الجودة..... | 08 |
| 4.2.1 مرحلة إدارة الجودة الشاملة..... | 09 |
| 3.1 أبعاد الجودة..... | 10 |
| 1.3.1 أبعاد جودة السلعة..... | 10 |
| 2.3.1 أبعاد جودة الخدمة..... | 12 |
| 4.1 تكاليف الجودة..... | 13 |
| 1.4.1 تعريف تكاليف الجودة..... | 13 |
| 2.4.1 أنواع تكاليف الجودة..... | 15 |
| 3.4.1 علاقة التكاليف مع الجودة..... | 18 |
| 2. أبرز رواد الجودة..... | 21 |
| 1.2 المجموعة الأولى..... | 21 |
| 1.1.2 والتر شيوارت <i>walter shewhart</i> | 21 |
| 2.1.2 إدوارد ديمينغ <i>Edward Deming</i> | 23 |
| 3.1.2 جوزيف م. جوران <i>Joseph M. Juran</i> | 26 |
| 4.1.2 أرماند فيجينباوم <i>Armand Feigenbaum</i> | 28 |
| 2.2 المجموعة الثانية..... | 29 |
| 1.2.2 كاورو إيشكاوا <i>kaoru Ishikawa</i> | 29 |
| 2.2.2 جنيشي تاجوشي <i>Genichi Taguchi</i> | 30 |
| 3.2 المجموعة الثالثة..... | 32 |
| 1.3.2 فيليب كروسبي <i>Philip Crosby</i> | 32 |

| | | |
|--|-------|--|
| 34..... | 2.3.2 | توم بيترز <i>Tom Peters</i> |
| 34..... | 4.2 | المجموعة الرابعة |
| 34..... | 1.4.2 | جون أوكلاند <i>John Okland</i> |
| 35..... | 2.4.2 | تينو كونتي <i>Tito Conti</i> |
| 36..... | 3. | أدوات الجودة..... |
| 36..... | 1.3 | المجموعة الأولى..... |
| 36..... | 1.1.3 | جدول التدقيق..... |
| 37..... | 2.1.3 | خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة..... |
| 38..... | 3.1.3 | شكل الإنتشار..... |
| 39..... | 2.3 | المجموعة الثانية..... |
| 39..... | 1.2.3 | خريطة تدفق العمليات..... |
| 40..... | 2.2.3 | مخطط باريتو..... |
| 41..... | 3.3 | المجموعة الثالثة..... |
| 42..... | 1.3.3 | المدرج التكراري..... |
| 42..... | 2.3.3 | مخططات السيطرة على الجودة..... |
| 44..... | | خلاصة..... |
| الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة | | |
| 46..... | | تمهيد..... |
| 47..... | 1. | مدخل إدارة الجودة الشاملة..... |
| 47..... | 1.1 | مفهوم إدارة الجودة الشاملة..... |
| 47..... | 1.1.1 | تعريف إدارة الجودة الشاملة..... |
| 50..... | 2.1.1 | أهمية إدارة الجودة الشاملة..... |
| 52..... | 3.1.1 | الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية..... |
| 54..... | 2.1 | مراحل ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... |
| 54..... | 1.2.1 | مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... |
| 57..... | 2.2.1 | معوقات إدارة الجودة الشاملة..... |
| 59..... | 2. | مبادئ إدارة الجودة الشاملة..... |
| 59..... | 1.2 | التخطيط الاستراتيجي..... |
| 60..... | 2.2 | التركيز على العملاء..... |
| 61..... | 3.2 | التحسين المستمر..... |
| 63..... | 4.2 | مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل..... |
| 64..... | 5.2 | دعم وتأبيد الإدارة العليا..... |
| 67..... | 6.2 | مقاربة العمليات..... |
| 69..... | 7.2 | إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة..... |
| 70..... | 8.2 | إتخاذ القرارات على أساس الحقائق..... |
| 71..... | 3. | المواصفات القياسية اليزو 9000 وعلاقتها بإدارة الجود الشاملة..... |

| | | | |
|----------|---|--|--|
| 71..... | 1.3 مفهوم الأيزو..... | 71..... | 1.1.3 مصطلحات ذات علاقة..... |
| 72..... | 2.1.3 تعريف الأيزو ISO..... | 73..... | 3.1.3 تعريف مواصفة الأيزو 9000..... |
| 74..... | 2.3 مبادئ نظام إدارة الجودة ودوافع تبنيه..... | 74..... | 1.2.3 مبادئ نظام إدارة الجودة..... |
| 75..... | 2.2.3 دوافع تبني نظام إدارة الجودة الأيزو 9000..... | 76..... | 3.2.3 أهمية وفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9000..... |
| 76..... | 3.3 مراحل تطور الأيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة..... | 76..... | 1.3.3 مراحل تطور الأيزو 9000..... |
| 79..... | 2.3.3 مواصفة الأيزو 9001:2015..... | 86..... | 3.3.3 العلاقة بين مواصفات الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة..... |
| 89..... | خلاصة..... | الفصل الثالث: الإطار النظري لأداء المؤسسات الاقتصادية | |
| 91..... | تمهيد..... | 92..... | 1. مفاهيم أساسية حول الأداء..... |
| 92..... | 1.1 مفهوم الأداء..... | 92..... | 1.1.1 تعريف الأداء..... |
| 94..... | 2.1.1 عناصر الأداء..... | 99..... | 2.1 أبعاد الأداء وتصنيفاته..... |
| 99..... | 1.2.1 أبعاد الأداء..... | 102..... | 2.2.1 تصنيف الأداء..... |
| 104..... | 3.1 العوامل المؤثرة في الأداء..... | 106..... | 1.3.1 العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة..... |
| 107..... | 2.3.1 العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة..... | 109..... | 2. قياس أداء المؤسسات الاقتصادية..... |
| 109..... | 1.2 مفهوم قياس الأداء..... | 109..... | 1.1.2 تعريف قياس الأداء..... |
| 110..... | 2.1.2 أهمية قياس الأداء..... | 111..... | 3.1.2 شروط قياس الأداء..... |
| 111..... | 4.1.2 صعوبات قياس الأداء..... | 112..... | 2.2 مؤشرات قياس الأداء..... |
| 112..... | 1.2.2 مفهوم مؤشر الأداء..... | 113..... | 2.2.2 خصائص مؤشر الأداء..... |
| 113..... | 3.2.2 مؤشرات الأداء المالية..... | 116..... | 4.2.2 مؤشرات الأداء غير المالية..... |

| | |
|--|--|
| 121..... | 3.2 أنظمة قياس الأداء الحديثة |
| 121..... | 1.3.2 مدخل أصحاب المصالح |
| 123..... | 2.3.2 بطاقة الأداء المتوازن |
| 127..... | 3. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء |
| 127..... | 1.3 مفهوم تحسين الأداء |
| 127..... | 1.1.3 تعريف تحسين الأداء |
| 128..... | 2.1.3 أسباب تحسين الأداء |
| 128..... | 2.3 مداخل تحسين الأداء |
| 128..... | 1.2.3 مدخل إعادة الهندسة |
| 130..... | 2.2.3 مدخل المقارنة المرجعية |
| 133..... | 3.3 علاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء |
| 133..... | 1.3.3 النتائج المحتملة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 136..... | 2.3.3 نماذج الأداء المتميز للجودة (جوائز إدارة الجودة الشاملة) |
| 146..... | خلاصة |
| الفصل الرابع مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف | |
| 148..... | تمهيد |
| 149..... | 1. التأطير المنهجي للدراسة |
| 149..... | 1.1 وضعية المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف |
| 149..... | 1.1.1 تعريف المؤسسات الاقتصادية |
| 151..... | 2.1.1 معطيات إحصائية عن المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف |
| 153..... | 2.1 المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها |
| 154..... | 1.2.1 منهج الدراسة المعتمد |
| 154..... | 2.2.1 مؤسسات محل الدراسة |
| 154..... | 3.2.1 حدود الدراسة |
| 156..... | 3.1 أدوات جمع وتحليل البيانات |
| 156..... | 1.3.1 أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة |
| 163..... | 2.3.1 أدوات تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة |
| 165..... | 2. عرض ووصف البيانات |
| 165..... | 1.2 عرض وتحليل البيانات الأولية |
| 165..... | 1.1.2 عرض وتحليل خصائص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة |
| 167..... | 2.1.2 عرض وتحليل الخصائص الشخصية للإطارات |
| 169..... | 2.2 عرض وتحليل إجابات إطارات لمتغير إدارة الجودة الشاملة |
| 169..... | 1.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص بالتخطيط الاستراتيجي |
| 170..... | 2.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص بالقيادة والتزام الإدارة العليا |
| 172..... | 3.2.2 نتائج تحليل المحور الخاص بالتركيز على العملاء |

| | | |
|----------|--|-------|
| 173..... | نتائج تحليل المحور الخاص بالتحسين المستمر | 4.2.2 |
| 174..... | نتائج تحليل المحور الخاص بإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة | 5.2.2 |
| 175..... | نتائج تحليل المحور الخاص بمشاركة العاملين | 6.2.2 |
| 176..... | نتائج تحليل المحور الخاص بمقاربة العمليات | 7.2.2 |
| 176..... | نتائج تحليل المحور الخاص باتخاذ القرارات على أساس الحقائق | 8.2.2 |
| 177..... | عرض وتحليل إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عن أداء المؤسسات | 3.2 |
| 177..... | نتائج تحليل المحور الخاص برضا العملاء | 1.3.2 |
| 178..... | نتائج تحليل المحور الخاص برضا الأفراد | 2.3.2 |
| 179..... | نتائج تحليل المحور الخاص بالأداء العملياتي | 3.3.2 |
| 181..... | نتائج تحليل المحور الخاص بالأداء المالي | 4.3.2 |
| 182..... | نتائج تحليل المحور الخاص بالبعد المجتمعي للأداء | 5.3.2 |
| 183..... | 3. تحليل واختبار الفرضيات | |
| 182..... | 1.3 واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة | |
| | 1.1.3 اختبار الفرضية الأولى: تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة بولاية سطيف إدارة الجودة الشاملة | |
| 182..... | بدرجة متوسطة | |
| | 2.1.3 اختبار الفرضية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة | |
| 186..... | إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات مؤسسية | |
| | 2.3 دراسة العلاقة بين تطبيق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لإدارة الجودة الشاملة ومستوى أدائها | |
| 191..... | 1.2.3 اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة | |
| 192..... | 2.2.3 دراسة وتحليل العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية | |
| 194..... | | |
| 202..... | 3.3 تحليل النتائج المتوصل إليها | |
| 205..... | خلاصة | |
| 206..... | الخاتمة | |
| 213..... | قائمة المراجع | |
| 223..... | الملاحق | |
| 276..... | قائمة الجداول والأشكال | |
| 280..... | فهرس المحتويات | |
| | الملخص | |

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها (التخطيط الاستراتيجي، القيادة والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، مشاركة العاملين، مقارنة العمليات، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق)، وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان وجه لإطارات 64 مؤسسة اقتصادية جزائرية ناشطة بولاية سطيف.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، تتبنى إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، إذ أن أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعطي اهتماماً كبيراً لمبدأ التركيز على العملاء ومبدأ القيادة والتزام الإدارة العليا، مقارنة بمبدأ مقارنة العمليات ومبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، كما أظهرت النتائج أن هناك تفاوت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتبين كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تُعزى لحجم المؤسسة، وامتلاك المؤسسة شهادة الأيزو 9001.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات محل الدراسة، وأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً تمثلت في التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، أيضاً تبين من خلال نماذج الانحدار المتحصل عليها وجود علاقة طردية وتأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، شهادة الأيزو 9001، الأداء، الكفاءة، الفعالية.

Résumé :

La présente étude vise d'une part à identifier la réalité de l'application de management de la qualité totale 'TQM' dans tous ses principes (planification stratégique, leadership et engagement de la direction, orientation client, amélioration continue, relation avec les parties prenantes, implication du personnel, approche processus, approche factuelle pour la prise de décision), et à mesurer d'autre part son impact sur la performance économique des entreprises, à travers une approche descriptive et analytique, ou un questionnaire a été adressé aux cadres de soixante-quatre (64) entreprises économiques appartenant à l'environnement des affaires de Sétif.

A travers cette étude, nous avons constaté qu'il existe une application relative des principes de la 'TQM' dans la majorité des entreprises économiques appartenant à la région de Sétif, et que ces entreprises accordent plus d'importance aux principes d'orientation client, leadership et engagement de la direction par rapport aux principes d'approche processus et d'approche factuelle pour la prise de décision. Il a été constaté aussi des disparités statistiquement significatives dans l'application des principes de la 'TQM' suivant la taille de l'entreprise et la certification qualité ISO 9001.

Les résultats montrent aussi que l'application de la 'TQM' a un impact positif sur la performance des entreprises et que les principes les plus influents sont ceux de la planification stratégique, l'orientation client et la relation avec les parties prenantes. Les résultats obtenus à travers les modèles de régression démontrent qu'il existe une corrélation directe et un impact statistiquement significatif entre le management de la qualité totale et les indicateurs de performance des entreprises économiques algériennes de la wilaya de Sétif.

Mots clés : qualité, management de la qualité totale, certification ISO 9001, performance, efficacité, efficience.