

## واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

### دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان

بن علي عائشة

طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشلف، الجزائر

بريد إلكتروني: aichabenali2011@yahoo.fr

أ.د. نوري منير

أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشلف، الجزائر

بريد إلكتروني: nourimounir2@gmail.com

#### ملخص:

لقد أدركت الكثير من المؤسسات في مختلف دول العالم خصوصا في الدول المتقدمة منها، أهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري قادر على استيعاب التحديات والتعامل معها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية وضمن بقائها واستمرارها. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة. اعتمادا على مراجعة الأدبيات حول نظام إدارة الجودة الشاملة والتي شملت إسهامات رواد ومفكرين إداريين في هذا المجال، تم تحديد ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تم اختبار مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق بشكل متوسط عموما في المؤسسات المستقصاة. تمخض عن هذه الدراسة جملة من التوصيات الرامية إلى تفعيل ممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كلمات مفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## Abstract:

The different enterprises in the world had learnt that the adoption of the Total Quality Management is the way to challenge and to acquire a competitiveness with an ensuring of the survival and continuity in the business climate. This study aimed to examine the reality of the application of TQM principles in a sample of Economic enterprises at Relizane city. We relied on the descriptive and analytical approach to this study. Results of the study showed that the principles of total quality management are applied in the enterprises that constitute our sample; by the way, the use of TQM is not high.

This study resulted in a number of recommendations aimed at activating the practice of TQM in the Algerian enterprises.

**Keywords:** Quality, Total quality management, Total quality management principals.

## مقدمة:

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجهه العالم اليوم في ظل قطار العولمة قد أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية، فلم تهتم المؤسسات الجزائرية بالمنافسة المحلية فحسب وإنما كان لزاما عليها أن تنتبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات المتعددة الجنسيات. ويأتي نظام إدارة الجودة الشاملة كوسيلة إدارية حديثة لتحقيق كل هذه المتطلبات في عصر المنافسة الحادة ومحاولة العديد من المؤسسات البقاء في السوق أو تحسين وضعها التنافسي.<sup>1</sup>

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين.<sup>2</sup> وقد حققت على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المؤسسات العالمية الأمريكية، اليابانية والأوروبية. فنظام إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التسييرية المعاصرة، والتي أثبت تطبيقها القدرة

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 8.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 5.

على تحسين الأداء العام للمؤسسة والمساهمة في ترقية تنافسيتها متى ما تم العمل والالتزام بمبادئها. وهنا تكمن الإشكالية المراد معالجتها في هذا المقال والسؤال المحوري الذي يطرح هو:

ما مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات والتغذية العكسية) في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟

#### أهمية الدراسة:

- يتسم موضوع إدارة الجودة الشاملة بالحدثة، حيث نعتقد أن هناك محدودية في تبني هذا النظام والتحكم في استخدامه من طرف المسيرين والعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- تعاني أغلب المؤسسات الجزائرية من مشاكل الجودة والإنتاجية، وهذا يتطلب الإسراع بدراسة مزايا تطبيق هذا الأسلوب الإداري، والتعرف على فعاليته وأثره على تحسين جودة المنتجات وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات؛
- تعد هذه الدراسة أداة معلوماتية حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة، ولفت انتباه هذه الأخيرة إلى أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري.

#### أهداف الدراسة:

- محاولة استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يتركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري متكامل يحث على إتقان الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار، وأهم العقبات التي تحول دون تطبيقه؛
- محاولة الاطلاع على واقع ومستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- عرض بعض التوصيات التي من شأنها تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 1. الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة:

### 1.1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

المطلع على الأدب الإداري يجد العديد من التعاريف المختلفة لمفهوم الجودة ومن أبرز هذه التعاريف نذكر:

✓ تعريف DEMING الذي يعرف الجودة بأنها "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات، والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"<sup>3</sup>

✓ أما JAURAN فيعرفها بأنها "الملائمة للاستخدام"<sup>4</sup>.

✓ وتعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير وفق المعيار 50-120 X كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة والتي تعطيه القدرة على تلبية الاحتياجات المعترف عنها أو الضمنية."<sup>5</sup>

✓ أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة."<sup>6</sup>

<sup>3</sup> - لعلى بوكيمش، إدارة الجودة الشاملة، إيزو9000، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص14.

<sup>4</sup> - عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص29.

<sup>5</sup> - Jean Marie CHATELAT ; **Méthodes Productique et qualité** ; édition Marketing ; S.A ; Paris ; 1996 ; p12.

<sup>6</sup> - Ph . KOTLER et B . DEBOIS ; **Marketing Management ; Public ; union** ; 10<sup>eme</sup> edition ; Paris ; 2000 ; p80.

✓ كما عرف كل من المعهد الوطني الأمريكي للتقييس (ANSI) والجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) الجودة بأنها: "المميزات والخصائص الكلية لمنتج أو خدمة ما، والتي تدل على قدرته على إشباع حاجات معينة."<sup>7</sup>

✓ أما المهندس الياباني Taguchi فقد أعطى تعريفاً أكثر شمولية مفاده أن الجودة: "تعبّر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن

✓ هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تنطوي عليها سلعة أو خدمة ما، والتي تستجيب هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها."<sup>8</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن: الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تنطوي عليها سلعة أو خدمة ما، والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع.

كما تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث.

- حيث يعرفها Jablonski بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر"<sup>9</sup>

<sup>7</sup>- JAMES R. Eyans and JAMES W. Deam JR; **Total Quality: Management; Organization and Strategy**; 3<sup>rd</sup> ed; South-Western Publishing Company; Ohio; 2003; pp:9-10.

<sup>8</sup>- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000 et ISO14000 ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص19.

<sup>9</sup>- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 : 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص80.

- ويعرفها الصوفي بأنها "مجموعة الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم"<sup>10</sup>؛
  - كما تعرف أيضا بأنها "الجودة في كل شيء وكل إنجاز يتحقق بأحسن الطرق والسبل، وبحيث لا يوجد عنصر منتج لا يساهم بشكل جيد في تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة للمنشأة"<sup>11</sup>؛
  - كما يقصد بإدارة الجودة الشاملة "تلك الجهود المبذولة من جانب كل فرد في المنظمة، وبشكل متواصل لتطوير الأداء على النحو الذي يقابل العملاء النهائيين المستفيدين من الخدمة"<sup>12</sup>؛
  - وتعرف بأنها " نموذج إدارة يتضمن تغيير شامل للمؤسسة، لا يمكن اختصارها إلى مجرد إقرار بعض الأدوات ومناهج العمل بالفرق"<sup>13</sup>؛
  - وتعرف أيضا بأنها " نظام للتسيير يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقل"<sup>14</sup>؛
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل، وهو يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة

<sup>10</sup> - يوسف جحيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص195.

<sup>11</sup> - أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة محرر الكفاية الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص11.

<sup>12</sup> - بن سليمان نجيب، بن بوزيان محمد، أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي جزائري على تحقيق رضا الزبون وقياسه باستعمال نموذج (SERV QUAL)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد02، 2012، ص 132.

<sup>13</sup> - CLAUDE Yves Bernard, **Le Management par la Qualité Totale**, AFNOR, France, 2000, P217.

<sup>14</sup> - Jean BRILMAN, **Les Meilleures Pratiques du Management**, éditions d'Organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> éd, 2001, P217.

والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل.

## 2.1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بالاعتماد على الأدبيات الإدارية الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي شملت إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة وجزء في هذا المجال ثم تحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التالية:<sup>15</sup>

- التزام ودعم الإدارة العليا؛
- التركيز على الزبون؛
- فرق العمل؛
- التركيز على العمليات؛
- الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات؛
- التدريب؛
- التغذية العكسية؛
- التحسين المستمر.

## 3.1- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

بعد التعرف على مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة أصبح من الممكن استخراج الفوارق بينها وبين الإدارة التقليدية، والتي نلخصها في الجدول التالي:

<sup>15</sup>- يحيى برويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009، ص61.

الجدول رقم (01): المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	عناصر المقارنة
تحقيق رضا عملاء المنظمة من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح.	تعظيم أرباح وعوائد المنظمة	الهدف
هيكل أفقي والسلطة لا مركزية، مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي.	هياكل تنظيمية عمودية والسلطة مركزية، تدفق المعلومات والقرارات من الأعلى إلى الأسفل.	الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة.
تكامل وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.	على المدى القصير.	التخطيط
العمل الجماعي والتعاوني في فرق، ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي.	يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفردا ولهذا تكون المسؤولية شخصية.	أسلوب العمل وتحمل المسؤولية.
تتميز بالمرونة.	تتميز بالجمود.	السياسات والإجراءات
تعتمد على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية.	تختص جهة معينة بذلك.	اتخاذ القرارات وحل المشاكل.



تتعلم على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.	يتسم بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي.	نظام الحوافز.
التطوير والتحسين المستمر.	لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة.	عملية التطوير والتحسين.
تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.	تري أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تديتها، كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم.	الأفراد.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على: فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن،

2012، صص 68-70.

## 2. منهجية تصميم الدراسة التطبيقية:

بعد أن تم التطرق للتأصيل النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حاولنا ربط هذه المعارف النظرية بالواقع، حيث سنقوم بدراسة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال اختيار عينة من بعض المؤسسات التي تقع في ولاية غليزان.

### 1.2- وصف مجتمع وعينة الدراسة:

• **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الاقتصادية في ولاية غليزان. وقد تم اختيار عينة الدراسة من مديري المؤسسات المبحوثة أو نواب المدراء أو الإطارات من أجل الإجابة على استمارة الاستبيان.

● **عينة الدراسة:** بعد التأكد من صدق أداة القياس (الاستبيان)، تم توزيعها على 50 مؤسسة اقتصادية في ولاية غليزان. بعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة تم استرجاع 48 استبيان من أصل 50 استبيان موزع، أي بنسبة استرجاع بلغت 96%. وبعد مراجعة الاستبيانات لأغراض التحليل تم استبعاد 10 منها بسبب عدم صلاحيتها للتحليل، وعليه فقد كان عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 38 استبيان. وبالتالي فإن عينة الدراسة تتكون من 38 مؤسسة اقتصادية موزعة على ولاية غليزان، والجدول التالي يبين توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة:

**الجدول رقم (02): توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة للدراسة**

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية %
حجم المؤسسة	كبيرة	10	26.32
	متوسطة	22	57.89
	صغيرة	06	15.79
ملكية المؤسسة	خاصة	21	55.26
	عمومية	17	44.74
	مختلطة	00	00.00
طبيعة نشاط المؤسسة	القطاع التجاري	10	26.32
	القطاع الصناعي	20	52.63
	القطاع الزراعي	03	07.89
	قطاع الخدمات	05	13.16
المجموع		<b>38</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الدراسة

- من خلال توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب عدة متغيرات، يظهر ما يلي:
- حسب حجم المؤسسة، يظهر أن أكبر نسبة لعينة الدراسة هي مؤسسات متوسطة، ويرجع ذلك لكثرة انتشار هذا النوع في الاقتصاد المحلي، وتأتي بعدها في الترتيب المؤسسات الكبيرة ثم المؤسسات الصغيرة؛
  - وحسب ملكية المؤسسة، فنلاحظ أن عينة الدراسة تكونت من عدد أكبر من المؤسسات الخاصة فاق النصف أي بنسبة 55.26 %، وتليها المؤسسات العمومية بنسبة 44.74 %، في حين انعدمت المؤسسات المختلطة من عينة الدراسة؛
  - وأما حسب طبيعة نشاط المؤسسة، فنلاحظ أن عينة الدراسة تكونت من نسبة كبيرة من المؤسسات ذات النشاط الصناعي أي حوالي 52.63 %، تليها المؤسسات ذات الطابع التجاري، في حين تقل نسبة باقي القطاعات الأخرى كالزراعة والخدمات.

## 2.2- أساليب جمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

- ### 1.2.2- أداة الدراسة:
- تمثلت أداة الدراسة في استبيان يهدف إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة. تكون الاستبيان من جزأين:
- الجزء الأول: يشمل بيانات عامة خاصة بالمؤسسة مثل: اسم المؤسسة، حجم المؤسسة، طبيعة الملكية وكذا طبيعة نشاطها.
  - الجزء الثاني: يشمل (ثمانية) محاور حسب متطلبات الدراسة لمعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة. وقد تم صياغتها بالاعتماد على مراجعة الأدبيات حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): وصف فقرات الاستبيان

رقم المحور	اسم المحور	عدد الأسئلة
01	التزام ودعم الإدارة العليا	04
02	التركيز على الزبون	04
03	فرق العمل	03
04	التركيز على العمليات	04
05	الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات	04
06	التدريب	03
07	التغذية العكسية	03
08	التحسين المستمر	03
	المجموع	28

المصدر: من إعداد الباحثين

**2.2.2- مقياس التحليل:** تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، حيث يختار المجيب إجابة واحدة من بين خمسة بدائل، ويتدرج المقياس ما بين 05 درجات إلى درجة واحدة، بحيث تكون الإجابات كما يلي: **الدرجة 05:** موافق بشدة، **الدرجة 04:** موافق، **الدرجة 03:** محايد، **الدرجة 02:** غير موافق، **الدرجة 01:** غير موافق بشدة.

أما المعيار الذي تم على أساسه التحليل بناء على قيم المتوسط الحسابي، أي معيار مقياس التحليل (معيار الحكم على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) فكان على النحو التالي:

[1 - 1.8] : ضعيفة جدا، [1.8 - 2.6] : ضعيفة، [2.6 - 3.4] : متوسطة، [3.4 - 4.2] : مرتفعة، [4.2 - 5] : مرتفعة جدا.

**3.2.2- صدق أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة في التحقق من صدق الاستبيان على أسلوب الاختبار القبلي Pre-test، وذلك من خلال آراء المحكمين، حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على 05 من الأساتذة الجامعيين، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وتنوعها ودقتها وصلاحياتها لقياس ما وضعت من أجله، ومدى ملائمة كل فقرة وانتمائها للمحور الذي تندرج تحته. وبناء على ملاحظات وآراء الأساتذة المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان، حيث تم حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى، وإعادة صياغة البعض منها لتصبح في صورتها النهائية ( 28 ) فقرة.

### 3.2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من عينة الدراسة والتي تتفق مع أهداف الدراسة وفرضياتها، حيث تمثلت هذه الأساليب في: التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### 3. تحليل نتائج الدراسة:

لمعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ونتعرض فيما يلي إلى نتائج الدراسة المتعلقة بالممارسات التي تخص كل مبدأ من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**1.3- التزام ودعم الإدارة العليا:** يحوي الجدول رقم (04) البيانات الممثلة لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة بشأن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا، وقد جاءت المؤشرات الإحصائية على النحو التالي:

الجدول رقم (04): مدى التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التكرار					عبارات مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	1.20	2.58	10	6	15	4	3	التكرار	الهيكल الحالي للمؤسسة
			26.32	15.79	39.47	10.53	7.89	%	يتناسب مع تطبيق الجودة
4	1.16	2.50	11	5	16	4	2	التكرار	تبدل إدارة المؤسسة جهودا
			28.95	13.16	42.10	10.53	5.26	%	لإحداث التغيير اللازم في تفكير العاملين باتجاه الجودة
1	1.02	2.95	4	6	19	6	3	التكرار	تخصص الإدارة موارد مالية
			10.53	15.79	50	15.79	7.89	%	معتبرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
2	1.23	2.89	5	7	16	7	3	التكرار	تلتزم الإدارة بتطبيق سياسة
			13.16	18.42	42.11	18.42	7.89	%	الجودة ونشر ثقافة الجودة
/	1.17	2.72	مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الدراسة

قيم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة للعبارات كلها متوسطة، وبلغ المتوسط العام لمبدأ التزام ودعم الإدارة 2.72 وانحراف معياري قدره 1.17، هذه النتائج تعكس الصورة الحقيقية لمحدودية الدور القيادي لإطارات الإدارة العليا في تهيئة الظروف المناسبة لبلوغ هدف الجودة الشاملة.

**2.3- التركيز على الزبون:** يحوي الجدول رقم (05) البيانات الممثلة لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة بشأن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن مبدأ التركيز على الزبون، وقد جاءت المؤشرات الإحصائية على النحو التالي:

الجدول رقم (05): مدى تطبيق مبدأ التركيز على الزبون في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التكرار					عبارات مبدأ التركيز على الزبون	
			موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	1.05	2.71	5	11	14	6	2	التكرار	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم
			13.16	28.95	36.84	15.79	5.26	%	
2	1.14	2.95	4	10	12	8	4	التكرار	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لإرضاء الزبائن بصفة مستمرة داخل المؤسسة
			10.53	26.31	31.58	21.05	10.53	%	
3	0.97	2.87	3	10	16	7	2	التكرار	يتم تسجيل اقتراحات الزبائن وشكاويهم ويعمل على معالجتها
			7.89	26.31	42.11	18.42	5.27	%	
1	0.96	3.73	0	6	18	8	6	التكرار	تطبق المؤسسة مفهوم الزبون مورد داخلي في المؤسسة
			0	15.79	47.37	21.05	15.79	%	
/	1.07	2.97	مبدأ التركيز على الزبون						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الدراسة

قيم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة للعبارات معظمها متوسطة، في حين سجلت العبارة الرابعة والتي تعكس تطبيق المؤسسة لمفهوم الزبون مورد داخلي متوسط حسابي قدره 3.73 بانحراف معياري قدره 0.96 ، وبلغ المتوسط العام لمبدأ التركيز على الزبون 2.97 و بانحراف معياري قدره 1.07. هذه النتائج تظهر ميلا عاما نحو قبول المبدأ وتدل على درجة إدراك لأهمية الزبون باعتباره الدعامة الأساسية لسياسة الجودة، ومحور نشاط المؤسسة التي تنتج لزيائنها، وهذا ما يتطلب التكفل الجيد والاهتمام الدائم بمتطلباتهم.

**3.3- فرق العمل:** يحوي الجدول رقم (06) البيانات الممثلة لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة بشأن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن مبدأ فرق العمل، وقد جاءت المؤشرات الإحصائية على النحو التالي:

**الجدول رقم (06): مدى تطبيق مبدأ فرق العمل في المؤسسات عينة الدراسة**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التكرار					عبارات مبدأ فرق العمل	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	1.38	2.53	8	12	10	6	2	التكرار	يسود مختلف أفراد المؤسسة روح التعاون والتحلي بروح الفريق
			21.05	31.58	26.31	15.79	5.27	%	
2	1.09	2.42	8	14	10	4	2	التكرار	يتم اتخاذ الكثير من القرارات بشكل جماعي
			21.05	36.84	26.31	10.53	5.27	%	
3	1.24	1.89	21	8	3	4	2	التكرار	يتم استعمال حلقات الجودة لمعالجة مسائل العمل المختلفة، تحليل المشاكل واقتراح الحلول.
			55.26	21.05	7.89	10.53	5.27	%	
/	1.19	2.28	مبدأ فرق العمل						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الدراسة

قيم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة للعبارات كلها ضعيفة، وبلغ المتوسط العام لمبدأ فرق العمل 2.28 وانحراف معياري قدره 1.19 هذه النتائج تعكس ضعف مستوى ثقافة العمل الجماعي مما يعيق بناء فرق عمل تكون فعالة في عملها، ضعف إشراك أو إدماج العمال في مختلف أوجه النشاط واطلاعهم بكل شفافية بما يجري وبأوضاع المؤسسة، انعدام عامل الثقة بين الإدارة والعمال وكذا بين العمال فيما بينهم.



**4.3- التدريب:** يحوي الجدول رقم (07) البيانات الممثلة لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة بشأن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن مبدأ التدريب، وقد جاءت المؤشرات الإحصائية على النحو التالي:

**الجدول رقم (07): مدى تطبيق مبدأ التدريب في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التكرار					عبارات مبدأ التدريب	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	1.09	2.42	8	14	10	4	2	التكرار	تؤمن المؤسسة بأن تراكم الخبرات لدى العاملين يشكل قوة تنافسية لها
			21.05	36.84	26.31	10.53	5.27	%	
1	1.21	3.03	5	7	14	6	6	التكرار	تحاول المؤسسة توفير حد أدنى من التدريب لكل عامل
			13.16	18.42	36.84	15.79	15.79	%	
3	0.93	2.45	7	12	14	5	0	التكرار	التدريب في مجال الجودة يشمل كافة العاملين في المؤسسة
			18.42	31.58	36.84	13.16	0	%	
2	1.05	2.84	3	12	14	6	3	التكرار	يركز التدريب المتعلق بالجودة على إكساب المتدرب مهارات حل المشكلات، العمل الجماعي والتحسين المستمر لجودة المنتجات المقدمة
			7.89	31.58	36.85	15.79	7.89	%	
/	1.12	2.68	مبدأ التدريب						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الدراسة

قيم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة للعبارة كلها متوسطة، وبلغ المتوسط العام لمبدأ التدريب 2.68 وبانحراف معياري قدره 1.12. هذه النتائج تعكس ضعف المكانة التي ينبغي أن تعطى للموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة و عدم التحضير الجيد لها قبل الشروع في تطبيق هذا النظام، حيث تعتبر الموارد البشرية على أنها أئمن الموارد التي يجب تطويرها باستمرار وإطلاق قدراتها، ولا يمكن انتظار الكثير من المزايا من الموارد البشرية في المؤسسات المستقصاة أمام واقع ضعف التدريب.

**5.3- التحسين المستمر:** يحوي الجدول رقم (08) البيانات الممثلة لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة بشأن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن مبدأ التحسين المستمر، وقد جاءت المؤشرات الإحصائية على النحو التالي:

**الجدول رقم (08): مدى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية عينة**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التكرار					عبارات مبدأ التحسين المستمر	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	0.68	3.42	2	6	14	10	6	التكرار	تؤمن المؤسسة بأن التحسين المستمر أمر أساسي
			5.27	15.79	36.84	26.31	15.79	%	
4	1.13	2.53	8	12	10	6	2	التكرار	تؤمن المؤسسة بضرورة التخطيط لاستمرار تحسين العمليات بما
			21.05	31.58	26.31	15.79	5.27	%	
3	1.22	2.89	6	8	12	8	4	التكرار	يتم باستمرار العمل على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم المنتجات
			15.79	21.05	31.58	21.05	10.53	%	

2	1.19	3.00	3	10	14	6	5	التكرار	لدى المؤسسة رغبة دائمة في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها
			7.89	26.32	36.84	15.79	13.16	%	
/	1.11	2.96	مبدأ التحسين المستمر						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الدراسة

قيم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة للعبارة كلها متوسطة، وبلغ المتوسط العام لمبدأ التحسين المستمر 2.96 وبانحراف معياري قدره 1.11. هذه النتائج تعكس محاولة المؤسسات المستقصاة العمل الجاد والفعال وفق مبدأ التحسين المستمر الذي يركز على فكرة استمرارية العمل الهادف للبحث عن الاختلال والقضاء عليه هو أساس كسب معركة الجودة لتحقيق الجودة الشاملة، فاهتمام هذه المؤسسات بعملية التحسين المستمر من شأنه منع حدوث الأخطاء والاختلافات، وبالتالي العمل على التحسين التدريجي في المنتجات والخدمات التي تقدمها.

**6.3- التركيز على العمليات:** يجوي الجدول رقم (09) البيانات الممثلة لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة بشأن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن مبدأ التركيز على العمليات، وقد جاءت المؤشرات الإحصائية كما بينها الجدول (09).

قيم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة للعبارة كلها متوسطة، وبلغ المتوسط العام لمبدأ التركيز على العمليات 2.76 وبانحراف معياري قدره 1.05. هذه النتائج تظهر ميلا نحو قبول الأفكار الدالة عن هذا المبدأ. وهذا ما يعكس نوعا من إدراك المؤسسات المستقصاة لضرورة الاهتمام بالعمليات لما لها من أهمية في الارتقاء بجودة الأداء، ومدى التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج، فهي لا تهتم فقط بجودة المنتج، بل تركز أيضا على جودة العمليات، وعليه فهي تعمل على جعل العمليات تساهم في جودة المنتج النهائي وبشكل يمنع وقوع الأخطاء.

الجدول رقم (09): مدى تطبيق مبدأ التركيز على العمليات في المؤسسات الاقتصادية عينة

الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التكرار					عبارات مبدأ التركيز على العمليات	
			موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	1.11	2.89	5	7	16	7	3	التكرار	تدرك المؤسسة التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج
			13.16	18.42	42.11	18.42	7.89	%	
1	1.02	2.95	4	6	19	6	3	التكرار	لا تهتم المؤسسة بجودة المنتج فقط، بل تركز أيضا على جودة العمليات
			10.53	15.79	50	15.79	7.89	%	
3	0.93	2.45	7	12	14	5	0	التكرار	تحاول المؤسسة جعل العمليات تساهم في جودة المنتج النهائي وبشكل يمنع وقوع الأخطاء
			18.42	31.58	36.84	13.16	0	%	
/	1.05	2.76	مبدأ التركيز على العمليات						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الدراسة

7.3- الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات: يحوي الجدول رقم (10) البيانات الممثلة لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة بشأن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن مبدأ الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وقد جاءت المؤشرات الإحصائية على النحو التالي:

الجدول رقم (10): مدى تطبيق إدارة مبدأ الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات في

المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

التسلسل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التكرار					عبارات مبدأ الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	1.13	3.26	2	8	12	10	6	التكرار	يتم دائما العمل على جمع بيانات ومعلومات حول واقع نشاط المؤسسة
			5.79	21.05	31.58	26.31	15.79	%	
2	1.15	2.52	10	6	16	4	2	التكرار	عملية اتخاذ القرارات لا تتم بطريقة عشوائية
			26.31	15.79	42.11	10.53	5.26	%	
3	1.18	1.76	23	8	2	3	2	التكرار	عملية اتخاذ القرارات تكون مبنية على بيانات ومعلومات حقيقية وواقعية حول نشاط المؤسسة
			60.53	21.05	5.26	7.89	5.27	%	
/	1.31	2.51	مبدأ الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الدراسة

قيم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة للعبارات ضعيفة ، وبلغ المتوسط العام لمبدأ التركيز على العمليات 2.51 وانحراف معياري قدره 1.31. هذه النتائج تعكس ضعف اعتماد المؤسسات على البيانات والمعلومات في عملية اتخاذ القرارات، فبالرغم من أن المؤسسات تعمل على جمع بيانات ومعلومات حول نشاطها من الواقع كما تبين العبارة الأولى إلا أنها لا تستغلها بطريقة صحيحة في اتخاذ قراراتها، وهذا يعكس غياب الإدراك الواسع لحقيقة أهمية دقة المعلومات في صنع القرار الموضوعي.

**8.3- التغذية العكسية:** يحوي الجدول رقم (11) البيانات الممثلة لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات العينة بشأن مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن مبدأ الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وقد جاءت المؤشرات الإحصائية على النحو التالي:

**الجدول رقم (11): مدى تطبيق مبدأ التغذية العكسية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التكرار					عبارات مبدأ التغذية العكسية	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	1.13	3.26	2	8	12	10	6	التكرار	هناك إدراك بأهمية التغذية العكسية في التعرف على الأخطاء والانحرافات في أداء العمل
			5.27	21.05	31.58	26.31	15.79	%	
2	1.15	2.52	10	6	16	4	2	التكرار	توفر التغذية العكسية معلومات حول سير العمليات تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات
			26.32	15.79	42.10	10.53	5.26	%	
3	0.41	1.21	30	8	0	0	0	التكرار	يتم باستمرار تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تظهر في العمل، والتي تكشف عنها المعلومات التي توفرها التغذية العكسية
			78.95	21.05	0	0	0	%	
/	1.28	2.33	مبدأ التغذية العكسية						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الدراسة

قيم المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة للعبارات ضعيفة، وبلغ المتوسط العام لمبدأ التغذية العكسية 2.33 وانحراف معياري قدره 1.28. هذه النتائج تعكس عدم اهتمام المؤسسات بعملية التغذية العكسية وعدم استغلال معلوماتها في تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تواجهها.

## خاتمة:

- في ختام هذه الدراسة التي اهتمت بدراسة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، نتطرق إلى النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:
- من خلال مراجعة الأدبيات من إسهامات رواد الجودة، خبراء وأبحاث مختصين، تم التوصل إلى ثمانية مبادئ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات والتغذية العكسية؛
  - أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست على نفس المستوى من التطبيق في المؤسسات المستقصاة، فبعض المبادئ لها مستوى تطبيق متوسط وهي التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العمليات. وبعض المبادئ لها مستوى تطبيق ضعيف وهي فرق العمل، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات والتغذية العكسية؛
  - يعتبر مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا أهم مبدأ لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، وقد جاء في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة، وبدرجة تطبيق متوسطة، وإن ضعف الإدارة سيؤدي إلى إجهاض جميع جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
  - أظهرت نتائج الدراسة وجود عقبات تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، نذكر منها عدم اهتمام الإدارة العليا، ضعف الاهتمام بالموارد البشرية وخاصة في مجال التدريب وتكوين فرق العمل، محدودية الموارد المالية.
- وبالنظر إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يتعين علينا تقديم بعض التوصيات التي نعتقد أنها ضرورية لتفعيل ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة:
- ضرورة الاهتمام بدراسة حاجات ورغبات الزبائن؛
  - ضرورة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات، والاهتمام بالتدريب وتشجيع فرق العمل؛

- تخصيص موارد مالية معتبرة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أ. المؤلفات:

1. أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010؛
2. عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
3. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2012.
4. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. لعلى بوكيمش، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
7. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
8. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000 et ISO14000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
9. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.



ب. أطروحات:

10. يحيى برويقات عبد الكريم، إشكالية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية  
الحاصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم  
التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009.

ت. مقالات:

11. بن سليمان نجيب، بن بوزيان محمد، أثر تطبيق الجودة الشاملة في مرفق إداري عمومي  
جزائري على تحقيق رضا الزبون وقياسه باستعمال نموذج (SERV QUAL)، مجلة  
الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد 02، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية:

12. BRILMAN Jean, **Les Meilleures Pratiques du Management**, éditions  
d'Organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> éd, 2001.
13. CHATELAT Jean Marie, **Méthodes Productique et qualité** ; édition  
Marketing, S.A ; paris, 1996 .
14. CLAUDE Yves Bernard, **Le Management par la Qualité Totale**,  
AFNOR, France, 2000.
15. JAMES R. Eyans and JAMES W. Deam JR; **Total Quality:  
Management; Organization and Strategy**; 3<sup>rd</sup> éd; South-Western  
Publishing Company; Ohio; 2003.
16. KOTLER Ph . et DEBOIS B .; **Marketing Management** , Public  
union, 10<sup>ème</sup> édition ; Paris ; 2000.