

## إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية

## دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

**Total quality management as an approach to improve the mental image of Algerian institutions****A field study on a sample of Algerian institutions**العباس بهناس<sup>1</sup>، مصطفى يونس<sup>2</sup>، بيرش احمد<sup>3</sup>

جامعة الجلفة، (الجزائر)، bahnas2007@yahoo.fr

مخبر MQEMADD جامعة الجلفة، (الجزائر)، younsim82@yahoo.fr

جامعة الجلفة، (الجزائر)، birech2005@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2019/10/27 تاريخ القبول: 2020/01/27 تاريخ النشر: 2020/12/31

**Abstract:**

This study aims to determine the impact of the application of the principles of total quality management on improving the mental image of the Algerian institution from a marketing point of view, and for that the questionnaire was used as a tool for scientific research by surveying a sample of the opinions of employees and staff of Algerian institutions in the center region.

The study reached a set of results, the most important is that the application of total quality management significantly affects the improvement of the mental image of the Algerian institution.

**Keywords:** Quality, Total Quality Management, Quality Management, Mental Image, Algerian institution.

**المخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية من وجهة نظر تسويقية، ومن أجل ذلك تم استخدام الإستبانة كأداة للبحث العلمي من خلال استقصاء عينة من آراء موظفي وإطارات المؤسسات الجزائرية في منطقة الوسط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل كبير في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية.

**كلمات مفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة، الصورة الذهنية، المؤسسة الجزائرية.

## 1. مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في مختلف الأسواق، وذلك من خلال التركيز على تلبية حاجات ومتطلبات وتوقعات الزبون سواء كان هذا الزبون من داخل المؤسسة أو خارجها.

وعلى أساس أن الجودة أصبحت مطلباً لجميع الزبائن وفي جميع القطاعات السوقية، أصبح لزاماً على المؤسسات توفير متطلبات الجودة من خلال تبني سياسة شاملة تهتم بالجودة وفي مختلف الوظائف والمستويات، وهذا لضمان مخرجات تتوافق مع متطلبات الزبائن من جهة، ومن جهة أخرى لتحسين صورتها، من هنا تبرز أهمية العلاقة بين الجودة كثقافة تلتزم بها المؤسسات وتحسين صورتها لدى جمهورها المستهدف.

### إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق تبرز إشكالية الدراسة: إلى أي مدى يؤثر تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؟ وهذا من وجهة نظر عمال المؤسسات محل الدراسة. تتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات) و تحسين الصورة الذهنية الذاتية؟

ب- ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات) و تحسين الصورة الذهنية المرغوبة؟

ج- ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات) و تحسين الصورة الذهنية المدركة؟

### فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

## إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات) والصورة الذهنية للمؤسسة.

تنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية تتلخص فيما يلي:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات) والصورة الذهنية الذاتية.

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات) والصورة الذهنية المرغوبة.

ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على البيانات) والصورة الذهنية المدركة.

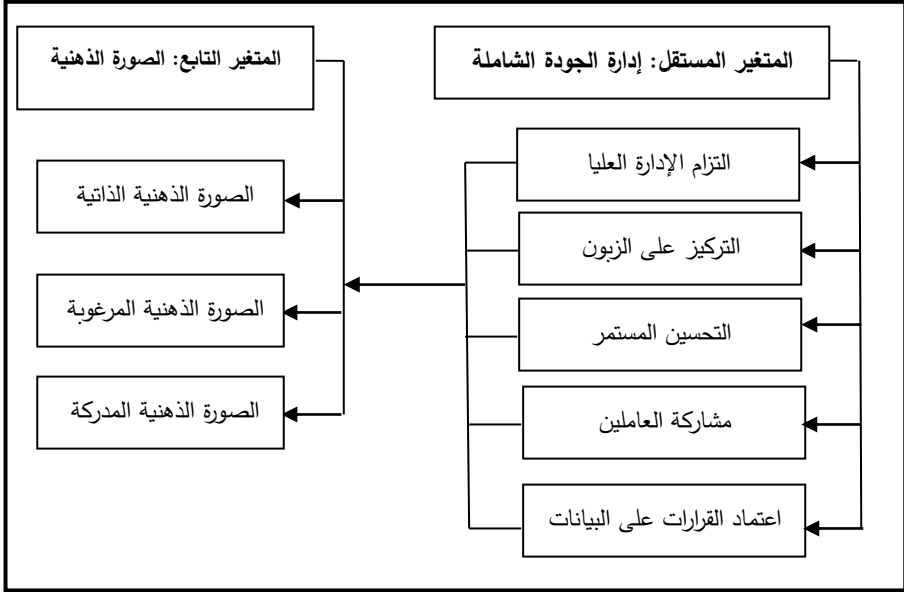
### أهداف الدراسة:

يهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الجزائرية وذلك من المسح الميداني على عينة من المؤسسات الجزائرية.

### منهج الدراسة:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسات، وذلك من خلال عرض المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية، إضافة لتحليل نتائج الاستبيان الموزع على مجموعة من العمال، لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع المتمثل في الصورة الذهنية.

الشكل 01: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

## 2. الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

في هذا الجزء سنستعرض أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، إضافة لعرض دور الدولة الجزائرية في ترقية مستويات الجودة في المؤسسات الجزائرية من خلال التعويضات وتأسيس الجائزة الجزائرية للجودة.

### 1.2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM): نظرا لأهمية الجودة الشاملة فقد سعى العديد

من الكتاب إلى إعطاء مفهوم لهذا المصطلح كل حسب رأيه، وأهم هذه التعريفات ما يلي: عرفها (Philip Crosby) بأنها : الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات.(Fey, 2004, p. 31)

ويعرفها (Cole): بأنها: نظام إداري يجعل رضا الزبون على رأس قائمة الأولويات ، بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.(Labouchiex, 2000, p. 24)

## إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

أما (Joseph Jablonski) فيعرفها بأنها مشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال المقومات الأساسية لنجاحها، وهي الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، الاستخدام الأمثل لفرق العمل. (جابلونسكي، 2007، صفحة 26)

أما (Pote Christian) فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة المؤسسة التي تركز على تحقيق النتائج المتوازنة بهدف إرضاء مختلف المتعاملين مع المؤسسة ( الزبائن، الموردين، العمال، الشركاء والمجتمع)، وذلك في ظل وضعية المؤسسة وبيئة الأعمال التي نشط فيها. (Christian, 2003, p. 23)

من خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة، والذي ينص على أنها : منهج إداري للمؤسسة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة جميع العاملين فيها، بهدف تحقيق النجاح من خلال إرضاء الزبائن وتحقيق المنافع لجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

**2.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** تتمثل المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

**1.2.2. مبدأ التركيز على الزبون:** يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية حاجاته الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، فالزبون يعد محور الجودة الشاملة والقوة الدافعة للعملية الإنتاجية ومن ثم نجاح المؤسسة (Duret, 2000, p. 123)، والمقصود بكلمة زبون في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس فقط الزبون الخارجي الذي يشتري منتجات المؤسسة ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا الزبائن الداخليين و هم الأفراد العاملين في مختلف أقسام المؤسسة ، والذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.(عشاوي، 2008، صفحة 23)

**2.2.2. مبدأ التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى الوصول إلى الإتيقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات

الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص يجب استغلالها. (جودة، 2008، صفحة 181)

**3.2.2. مبدأ التزام الإدارة العليا:** تعد القرارات المتعلقة بالجودة من أهم القرارات الإستراتيجية ، لذلك فإن التزام الإدارة العليا في دعم وتطوير وتنشيط حركة القائمين على الجودة يعد من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاح المؤسسة، ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة، وتطوير إمكانيات الموظفين العاملين لتحسين أدائهم، بالإضافة إلى توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة. (حمود، 2012، الصفحات 100-101)

**4.2.2. المشاركة الكاملة:** تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة. إن العمل الجماعي يعد أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة. (حمود، 2012، صفحة 101)

**5.2.2. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والبيانات:** تتميز المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية. وبالتالي فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على دقة البيانات والمعلومات التسويقية بصفة خاصة ونظم المعلومات الأخرى بصفة عامة. (عشاوي، 2008، صفحة 27)

### 3. الصورة الذهنية للمؤسسة:

**1.3. مفهوم الصورة الذهنية** هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم الصورة الذهنية أهمها ما يلي:

- تعرف الصورة الذهنية وفقا لـ (Décaudin) بأنها: مجموعة التماثل العقلانية ترتبط عاطفيا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص إلى الشركة أو العلامة التجارية أو منتج. (Jimes, 1999, p. 55)

- أما Miner فيعرف الصورة الذهنية بأنها الانطباعات والمدرجات الكلية للزبائن الداخليين والخارجيين اتجاه المؤسسة وأعمالها. (Marquis, 2000, p. 32)

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

- أما (Michel) فقد عرف الصورة الذهنية بأنها: التمثيل لشخص أو شيء معين في ذهنية الفرد. (Marquis, 2000, p. 33)

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الصورة بأنها الانطباعات والمدرجات الكلية للزبائن الداخليين والخارجيين تجاه المؤسسة أو علامتها أو منتجاتها.

وبهذا يمكن حصر مكونات الصورة الذهنية في العناصر التالية: (صبطي، 2010، صفحة 175)

- الصورة إدارة للمؤسسة (فلسفة الإدارة)، والتي تمثل الانطباعات العقلية في أذهان الزبائن الداخليين والخارجيين عن المؤسسة.
- صورة العلامة التجارية للمؤسسة والتي تتكون عن طريق الحملات الاتصالية للمؤسسة تجاه زبائنها.
- صورة منتجات المؤسسة والتي تتجسد عن طريق الجودة والسعر وغير ذلك من العناصر.
- برامج المسؤولية الاجتماعية وهي التي تتجسد عن طريق سياسات المؤسسة تجاه المجتمع ككل من قرارات وأفعال، يراد منها خدمة المجتمع.
- صورة المؤسسة كمكان للعمل: وهذا يخص الزبائن الداخليين (العمال) والتي تتضمن توفير بيئة صحية للعمال وخدمات اجتماعية وحوافز وأجور وغير ذلك.
- أداء الموظفين، ويعني قدرة الموظفين على تمثيل المؤسسة بشكل مشرف من خلال التعامل الجيد مع الزبائن وسرعة أداء المهام مما يعطي انطباعا جيدا عن المؤسسة.
- كفاءة اتصالات المؤسسة التي تقوم بها المؤسسة تجاه الجمهور الداخلي والخارجي.

**2.3. أنواع الصورة الذهنية:** هناك العديد من التصنيفات التي على أساسها تصنف الصورة الذهنية، لكن أشهر تلك التصنيفات تلك التي تصنف الصورة الذهنية إلى ثلاثة أنواع تتمثل فيما يلي: (صبطي، 2010، الصفحات 178-179)

**1.2.3. الصورة الذهنية الذاتية:** هي إحساس المؤسسة بنفسها، وأن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من المؤسسات أن تبدأ أولا بتغيير صورتها الذاتية، حيث أن التغيير في هذه

الصورة يقع على عاتق العاملين في المؤسسة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين الزبائن إما أن يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم.

**2.2.3. الصورة الذهنية المرغوبة (المخطط لها):** وهي ما ترغب المؤسسة في توصيله عن نفسها إلى الزبائن الداخليين والخارجيين، وأن المؤسسة يجب أن تخطط لصورتها في أذهان زبائنهم بشكل جيد، بحيث تكون واضحة وبدون غموض.

**3.2.3. الصورة الذهنية المدركة:** وهي التصورات والأحاسيس والعلاقات ويعكس الإدراك عند الأشخاص حقيقتهم وهو إدراكهم الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم تجاه المؤسسة، ويتجسد ذلك بشكل أفعال وتصرفات تجاه المنتجات أو المؤسسة نفسها من طرف الزبائن الخارجيين والداخليين.

#### الجزء التطبيقي:

في الجزء الثاني من الدراسة سوف نحاول إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والتمثل في إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الصورة الذهنية، حيث كانت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الجزائرية الناشطة في مختلف المجالات: الإسمنت والصناعات الغذائية ومواد التجميل وتغذية الأنعام.

#### 4. الإطار المنجي والتعريفى للدراسة:

##### 1.4. تعريف أداة الدراسة:

كما ذكرنا سابقا تمت الدراسة عن طريق أداة الإستبانة والتي تعد من أدوات جمع البيانات الأولية، مقسمة لمحورين هما:

■ المحور الأول: يحتوي على فقرات تخص المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة.

■ المحور الثاني: يحتوي على فقرات تخص المتغير التابع المتمثل في الصورة الذهنية. وقد وزعت الإستبانة على مجموعة من المؤسسات الجزائرية في منطقة الوسط، والتي تنشط في قطاعات مختلفة، من بينها مؤسستين حاصلتين على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية (ISO) هما مخابر فينوس ومؤسسة فيتاجو.

##### 2.4. عينة الدراسة:



إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

عن طريق التوزيع والجمع المباشر للاستبيان داخل المؤسسات تم توزيع 175 إستبانة منها 159 مسترجعة وقابلة للتحليل، حيث تم التركيز على الموظفين الإداريين كعينة للدراسة. والجدول الموالي يوضح مجموعة المؤسسات التي تمت فيها الدراسة:

الجدول 01: عينة الدراسة

| الرقم   | اسم المؤسسة                                       | نوع النشاط                       | الاستثمارات الموزعة | الاستثمارات المسترجعة والقابلة للتحليل |     |
|---------|---|----------------------------------|---------------------|--|-----|
| 01      | مطاحن بوعمارة (المنطقة الصناعية الجلفة).          | إنتاج الدقيق والفرينة            | 20                  | 20                                     |     |
| 02      | مؤسسة بدر (المنطقة الصناعية عين وسارة الجلفة)     | إنتاج المشروبات الغازية .        | 25                  | 20                                     |     |
| 03      | مطاحن الحضنة (المنطقة الصناعية المسيلة)           | إنتاج الدقيق والفرينة            | 33                  | 32                                     |     |
| 04      | مؤسسة النايلي (المنطقة الصناعية عين وسارة الجلفة) | إنتاج المشروبات الغازية والحليب. | 28                  | 28                                     |     |
| 05      | مصنع صناعة الجلد (ولاية الجلفة)                   | إنتاج الألبسة الجلدية            | 18                  | 18                                     |     |
| 06      | مخابر فينوس (المنطقة الصناعية البلدية)            | إنتاج مستحضرات التجميل           | 24                  | 21                                     |     |
| 07      | مؤسسة فيتاجو (المنطقة الصناعية البلدية)           | إنتاج المشروبات والعصائر         | 15                  | 12                                     |     |
| 08      | ديوان تغذية الأنعام بالجلفة                       | إنتاج أغذية الأنعام              | 12                  | 08                                     |     |
| المجموع |   |                                  |                     | 175                                    | 159 |

المصدر: من إعداد الباحثين

3.4- صدق وثبات أداة الدراسة :

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، أي أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.  
ونائج اختبار ألفا كرونباخ موضحة من خلال الجدول رقم(02).

**الجدول 02: اختبار ثبات الدراسة ألفا كرونباخ**

| المحاور                      | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------------|-------------|--------------------|
| التزام الإدارة العليا        | 4           | 0.830 مرتفعة       |
| التركيز على الزبائن          | 4           | 0.740 مرتفعة       |
| التحسين المستمر              | 4           | 0.670 مرتفعة       |
| مشاركة العاملين              | 4           | 0.584 مرتفعة نسبيا |
| اعتماد القرارات على البيانات | 3           | 0.714 مرتفعة       |
| الصورة الذهنية الذاتية       | 4           | 0.685 مرتفعة       |
| الصورة الذهنية المرغوبة      | 4           | 0.866 مرتفعة       |
| الصورة الذهنية المدركة       | 4           | 0.736 مرتفعة       |
| جميع فقرات الإستبانة         | 31          | 0.731 مرتفعة       |

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع أبعاد الدراسة حيث تراوحت ما بين (0.584 و 0.866)، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبانة (0.731) وهذا يدل على أن الثبات له دلالة إحصائية وهو ما يعني صلاحية نموذج الإستبانة.

#### 5. عرض نتائج الدراسة ودراسة الاتجاهات:

1.5. المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة): تظهر نتائج دراسة الاتجاهات الخاصة بالمتغير المستقل ممثلة في الجدول رقم 03:

**الجدول 06: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل**

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات |
|---------|-------------------|-----------------|-----------|
|---------|-------------------|-----------------|-----------|

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

|   |       |       |                                       |                         |
|---|-------|-------|---------------------------------------|-------------------------|
| - | 0.363 | 3.803 | إدارة الجودة الشاملة                  | المتغير المستقل الرئيسي |
| 2 | 0.123 | 3.892 | التزام الإدارة العليا                 | المتغير المستقل الفرعي  |
| 4 | 0.296 | 3.751 | التركيز على الزبائن                   | المتغير المستقل الفرعي  |
| 1 | 0.288 | 4.012 | التحسين المستمر                       | المتغير المستقل الفرعي  |
| 3 | 0.212 | 3.755 | مشاركة العاملين                       | المتغير المستقل الفرعي  |
| 5 | 0.523 | 3.605 | اعتماد القرارات على الحقائق والبيانات | المتغير المستقل الفرعي  |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح أن نتائج البحث الميداني لاتجاهات وأراء عمال المؤسسات محل الدراسة قد كشفت عن وجود لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة وذلك لتحسين صورتها الذهنية لدى زبائنها.

فكما يتبين من الجدول رقم (03) فإن المتوسطات الحسابية لقياس إدارة الجودة الشاملة وهو المتغير الرئيسي المستقل وأبعاده التطبيقية التي مثلت المتغيرات المستقلة الفرعية وفقا لنموذج الدراسة قد أتت مرتفعة وهو ما يظهر من خلال القيم (4.012، 3.892، 3.755، 3.751، 3.605) الموافقة للأبعاد: التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، اعتماد القرارات على البيانات، على الترتيب، كما أن الانحرافات لهذه المتغيرات لم تكن كبيرة ويظهر ذلك من خلال القيم (0.123)، (0.212)، (0.288)، (0.296) مما يدل على تقارب إجابات المستقصين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

وكما يتضح فإن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة الفرعية قد جاءت متقاربة جدا، فالمتغيرات الخمسة وإن تفاوتت فيما بينها فقد حصلت على متوسطات مرتفعة، وهو ما انعكس على المتوسط الحسابي العام لإجابات المستقصين حول مدى موافقتهم على العبارات الواردة في الإستبانة والتي تقيس بشكل عام اتجاهاتهم حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة والذي بلغ المتوسط الحسابي قدره (3.803) بانحراف معياري قدره (0.363) .

2.5. المتغير التابع (الصورة الذهنية): تظهر نتائج دراسة الاتجاهات الخاصة بالمتغير التابع ممثلة في الجدول رقم (04):

الجدول 07: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات               |                        |
|---------|-------------------|-----------------|-------------------------|------------------------|
| -       | 0.271             | 4.049           | الصورة الذهنية          | المتغير التابع الرئيسي |
| 3       | 0.245             | 3.714           | الصورة الذهنية الذاتية  | المتغير المستقل الفرعي |
| 1       | 0.123             | 4.451           | الصورة الذهنية المرغوبة | المتغير المستقل الفرعي |
| 2       | 0.368             | 3.982           | الصورة الذهنية المدركة  | المتغير المستقل الفرعي |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (04) أن المتوسطات الحسابية لقياس الصورة الذهنية بالمؤسسات محل الدراسة وهو المتغير التابع وأبعاده التطبيقية التي مثلت المتغيرات التابعة الفرعية وفقا لنموذج الدراسة قد أتت مرتفعة وهو ما يظهر من خلال قيم المتوسطات الحسابية التي جاءت قيمها (4.51)، (3.982)، (3.714) الموافقة للأبعاد: الصورة الذهنية المرغوبة، الصورة الذهنية المدركة، الصورة الذهنية الذاتية، على الترتيب، كما يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع لم تكن كبيرة حيث كانت قيمها (0.123)، (0.245)، (0.368)، على الترتيب، مما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول عبارات المتغير التابع المتمثل في الصورة الذهنية.

وبشكل عام فإن نتيجة المتوسط الحسابي (4.049) والانحراف المعياري (0.271) تدل على أن أفراد العينة لهم اتجاهات إيجابية حول المؤسسة وصورتها الذهنية.

#### 6. اختبار فرضيات الدراسة:

سيعتمد على قاعدة القرار الآتية في اختبار الفرضيات، وهي تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

1.6. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة هي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القرارات على الحقائق والبيانات) وأبعاد المتغير التابع المتمثلة في (الصورة الذهنية الذاتية، الصورة الذهنية المرغوبة، والصورة الذهنية المدركة)، وينبثق عن هذه الفرضية جملة من الفرضيات سيقوم الباحثان باختبارها كل على حدى.

الجدول 05: مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الصورة الذهنية في

المؤسسات محل الدراسة

| المتغيرات                      | التزام الإدارة العليا | التركيز على الزبون | التحسين المستمر | مشاركة العاملين | اعتمادية القرارات على البيانات | الصورة الذهنية الذاتية | الصورة الذهنية المرغوبة | الصورة الذهنية المدركة |
|--------------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| التزام الإدارة العليا          | 1                     |                    |                 |                 |                                |                        |                         |                        |
| التركيز على الزبون             | 0.623                 | 1                  |                 |                 |                                |                        |                         |                        |
| التحسين المستمر                | 0.725                 | 0.625              | 1               |                 |                                |                        |                         |                        |
| مشاركة العاملين                | 0.688                 | 0.612              | 0.813           | 1               |                                |                        |                         |                        |
| اعتمادية القرارات على البيانات | 0.770                 | 0.710              | 0.888           | 0.614           | 1                              |                        |                         |                        |
| الصورة الذهنية الذاتية         | 0.411                 | 0.553              | 0.547           | 0.622           | 0.579                          | 1                      |                         |                        |
| الصورة الذهنية المرغوبة        | 0.831                 | 0.770              | 0.631           | 0.710           | 0.612                          | 0.718                  | 1                       |                        |
| الصورة الذهنية المدركة         | 0.781                 | 0.666              | 0.881           | 0.770           | 0.611                          | 0.688                  | 0.652                   | 1                      |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم(05) يبين درجة الارتباط بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات الصورة الذهنية في المؤسسات محل الدراسة، إذ يلاحظ إيجابية معاملات الارتباط، ويلاحظ من خلال مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه قوة العلاقات التي تراوحت بين 0.525 و0.888 وأن هناك ارتباطا إيجابيا ليس بالكبير بين الصورة الذهنية الذاتية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة حيث تراوحت قيم الارتباط ما بين 0.411 و0.622، بينما باقي المتغيرات التابعة لها علاقة قوية بأبعاد المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة، حيث تراوحت القيم ما بين 0.612 و0.881، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ما بين إدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية للمؤسسة وهذا من وجهة نظر عمال المؤسسات.

## 2.6. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية الذاتية للمؤسسة.

الجدول رقم(06) والمتعلق بتحليل التباين ANOVA يبين أن الأنموذج إحصائيا ووفقا للقيمة ( $F=12.780$ ) هي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، فيما جاءت قدرة تفسير الأنموذج ضعيفة وهذا اعتمادا لقيمة ( $R^2=0.254$ ) وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 25.4% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع. فيستدل من ذلك صلاحية النموذج لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول 06: تحليل التباين لأنموذج تأثير إدارة الجودة الشاملة و الصورة الذهنية الذاتية

| النموذج        | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig مستوى الدلالة  |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|--------------------|
| بين المجموعات  | 1.925          | 1           | 1.841          | 12.780 | <sup>a</sup> 0.000 |
| داخل المجموعات | 3.785          | 37          | 0.254          |        |                    |
| المجموع        | 5.710          | 38          |                |        |                    |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول رقم(07) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا والتركيز

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

على الزبائن، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، اعتمادية القرارات على البيانات والحقائق) والمتغير التابع الفرعي الصورة الذهنية الذاتية، وهذا ما توضحه قيم T بمستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، حيث جاءت جميع القيم أقل من 0.05، ومن ثم تقبل الفرضية بصيغتها والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لأبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، اعتمادية القرارات على البيانات والحقائق) والمتغير التابع الفرعي الصورة الذهنية الذاتية.

**الجدول 07: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الصورة الذهنية الذاتية**

| إدارة الجودة الشاملة                  | A     | الخطأ المعياري | Béta  | T المحسوبة | مستوى الدلالة t |
|---------------------------------------|-------|----------------|-------|------------|-----------------|
| التزام الإدارة العليا                 | 0.798 | 0.011          | 0.338 | 7.361      | *0.000          |
| التركيز على الزبون                    | 0.521 | 0.125          | 1.035 | 6.032      | *0.000          |
| التحسين المستمر                       | 0.321 | 0.07           | 1.238 | 8.010      | *0.003          |
| مشاركة العاملين                       | 0.055 | 0.473          | 0.132 | 3.174      | *0.001          |
| اعتماد القرارات على البيانات والحقائق | 0.024 | 0.232          | 0.167 | 3.784      | *0.000          |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

**3.6. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية المرغوبة للمؤسسة.

تظهر نتائج الجدول رقم (08) والمتعلقة بتحليل التباين ANOVA الذي يبين أن النموذج إحصائيا ووفقا للقيمة ( $F=19.312$ ) هي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، فيما جاءت قدرة تفسير النموذج قوية اعتمادا لقيمة ( $R=0.698$ ) وهذا دليل على قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 69.80% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع. فيستدل من ذلك صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

**الجدول 08: تحليل التباين لأنموذج تأثير إدارة الجودة الشاملة و الصورة الذهنية المرغوبة**

| النموذج        | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig مستوى الدلالة  |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|--------------------|
| بين المجموعات  | 2.362          | 1           | 3.125          | 19.312 | 0.001 <sup>a</sup> |
| داخل المجموعات | 4.125          | 37          | 0.146          |        |                    |
| المجموع        | 6.487          | 38          |                |        |                    |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وقد تبين من خلال نتائج التحليل الوارد في الجدول رقم (09) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لأبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، اعتمادية القرارات على البيانات والحقائق) والمتغير التابع الفرعي الصورة الذهنية المرغوبة، وهذا ما توضحه نتائج قيم T بمستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، حيث جاءت جميع القيم أقل من 0.05، ومن ثم تقبل الفرضية بصيغتها والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لأبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، اعتمادية القرارات على البيانات والحقائق) والمتغير التابع الفرعي الصورة الذهنية المرغوبة.

**الجدول 09: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الصورة الذهنية المرغوبة**

| مستوى الدلالة t | T المحسوبة | Béta  | الخطأ المعياري | A     | إدارة الجودة الشاملة                  |
|-----------------|------------|-------|----------------|-------|---------------------------------------|
| *0.002          | 7.465      | 0.412 | 0.031          | 0.452 | التزام الإدارة العليا                 |
| *0.000          | 2.082      | 0.321 | 0.021          | 0.212 | التركيز على الزبون                    |
| *0.000          | 4.1256     | 0.748 | 0.569          | 0.053 | التحسين المستمر                       |
| *0.000          | 2.132      | 1.237 | 0.024          | 0.125 | مشاركة العاملين                       |
| *0.003          | 3.645      | 0.103 | 0.012          | 0.321 | اعتماد القرارات على البيانات والحقائق |



إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

4.6. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية المدركة للمؤسسة.

تظهر نتائج الجدول رقم (10) والمتعلقة بتحليل التباين ANOVA الذي يبين أن النموذج إحصائيا ووفقا للقيمة ( $F=17.498$ ) هي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، فيما جاءت قدرة تفسير النموذج ضعيفة نوعا ما اعتمادا لقيمة ( $R=0.364$ ) وهذا دليل على قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 36.40% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع. فيستدل من ذلك صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول 10: تحليل التباين لأنموذج تأثير إدارة الجودة الشاملة و الصورة الذهنية المدركة

| النموذج        | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig مستوى الدلالة  |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|--------------------|
| بين المجموعات  | 3.155          | 1           | 3.077          | 17.498 | <sup>a</sup> 0.000 |
| داخل المجموعات | 5.765          | 37          | 0.215          |        |                    |
| المجموع        | 8.920          | 38          |                |        |                    |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وقد تبين من خلال نتائج التحليل الوارد في الجدول رقم (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، اعتمادية القرارات على البيانات والحقائق) والمتغير التابع الفرعي الصورة الذهنية المدركة، وهذا ما توضحه نتائج قيم T بمستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث جاءت جميع القيم أقل من 0.05، ومن ثم تقبل الفرضية بصيغتها والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا والتركيز على

الزبائن، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، اعتمادية القرارات على البيانات والحقائق) والمتغير التابع الفرعي الصورة الذهنية المدركة.

الجدول 11: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الصورة الذهنية المدركة

| مستوى<br>الدالة<br>t | T المحسوبة | Béta  | الخطأ<br>المعياري | A     | إدارة الجودة الشاملة                     |
|----------------------|------------|-------|-------------------|-------|--|
| *0.000               | 5.123      | 0.113 | 0.032             | 0.365 | التزام الإدارة العليا                    |
| *0.004               | 3.785      | 0.412 | 0.033             | 0.321 | التركيز على الزبون                       |
| *0.000               | 3.963      | 0.085 | 0.412             | 0.632 | التحسين المستمر                          |
| *0.000               | 2.036      | 0.365 | 0.036             | 0.094 | مشاركة العاملين                          |
| *0.000               | 3.854      | 0.469 | 0.031             | 0.136 | اعتماد القرارات على<br>البيانات والحقائق |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ما سبق تقبل جميع الفرضيات الفرعية الثلاثة المدرجة تحت الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين، اعتمادية القرارات على البيانات والحقائق) والصورة الذهنية للمؤسسة وفقا للأبعاد (الصورة الذهنية الذاتية، الصورة الذهنية المرغوبة، والصورة الذهنية المدركة).

#### 7. خاتمة:

في ختام هذه الدراسة يمكن القول أن الجودة أصبحت شرطا أساسيا لبقاء المؤسسة وشرط أساسي لزيادة القدرات التنافسية لها وتحسين صورتها لدى جمهورها، والتي تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات المستهلك وتحقق درجة الإشباع المتوقعة من قبل المؤسسة، وهذا يحتاج إلى تخطيط مسبق من قبل المؤسسات، يبدأ بالتزام المؤسسة وقناعتها بأهمية الجودة ثم العمل على تحقيقها عن طريق برامج التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والإدارية و مشاركة العاملين واتخاذ القرارات بناء على المعطيات والحقائق، وهذا كله في إطار ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

#### النتائج:

## إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

توصلت الدراسة إلى استنتاجات أهمها ما يلي:

- وجود اتجاهات قوية لدى عمال المؤسسات محل الدراسة بصلاحيّة إدارة الجودة الشاملة كركيزة أساسية لتحسين صورة المؤسسة.
- وجود قناعة عالية بأن تحسين الصورة الذهنية في المؤسسات محل الدراسة يتطلب تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وفق الأهمية النسبية التي بينها المتوسطات الحسابية من خلال القيم (3.892، 3.751، 4.012، 3.605، 3.755).
- إن التحول نحو تطبيق النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون بصورة كلية ودون تجزئة أو إلغاء لبعض عناصره التي احتلت درجة مقاربة من الأهمية العالية.
- بينت الدراسة وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الصورة الذهنية، ويتجلى هذا من خلال ارتفاع معاملات الارتباط بين المتغيرين.

### التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها يوصي الباحثون بما يأتي:

- اهتمام الإدارة العليا بتطبيق عناصر ومبادئ الجودة الشاملة من أجل تحسين صورة المؤسسة، حيث أن العديد من المؤسسات الجزائرية لا تراعي عامل الجودة ويظهر هذا من خلال عدم امتلاكها لشهادة المطابقة للمعايير الدولية (ISO) بما في ذلك المؤسسات محل الدراسة، باستثناء مؤسستين هما مخابر فينوس ومؤسسة فيتاجو.
- وضع خطط إستراتيجية للجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة تنطلق من التركيز على حاجات الزبائن في المقام الأول.
- وضع خطط إستراتيجية للجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة تنطلق من التركيز على حاجات الزبائن في المقام الأول.
- التحسين المستمر في كافة المستويات والأنشطة الخاصة بالمؤسسات لتحقيق الجودة الشاملة، حيث بينت الدراسة الميدانية أن أهم عامل في تحقيق الجودة الشاملة هو عنصر التحسين المستمر.

8. قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Christian, P. (2003) *La Qualité. France: AFNOR.*
- 2- Duret, D. (2000) *Qualité en production :ISO9000 a six Sigma*، Paris: édition d'organisation.
- 3- Fey, R. (2004) *La maîtrise De La Qualité*، paris، Les édition D'organition.
- 4- Jimes, D. (1999) *La Communication Marketing Concepts (Technique Startégies)*،Paris،Economica.
- 5- Labouchiex, V. (2000) *Traité De La Qulité*، édition Dunod: Paris.
- 7- Marquis, M. (2000) *The Management Process (Theory and Praticce)*،New Yourk: Mc Graw Hill Company.

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- المسعود الربيع، (2014)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية-دراسة حالة بنك البركة-، أطروحة دكتوراه، بسكرة.
- 2- بوكميش لعلی، دور الجزائر في إعداد وتطبيق مواصفات الإيزو 9000 في مجال التعليم العالي. . Consulté le 03 21, 2019, sur [www.iacqa.org/indde.php?OPTION](http://www.iacqa.org/indde.php?OPTION).
- 3- جابلونسكي جوزيف، (2007)، إدارة الجودة الشاملة، مصر، بيمك.
- 4- جودة أحمد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 5- حمودخضير كاضم، (2012)، إدارة الجودة الشاملة. عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 6- صبطيبيدة كلثوم، (2010)، مدخل إلى العلاقات العامة، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- 7- عيشاوي أحمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، جامعة الجزائر.