

[المجلد: الثالث / العدد: الأول / (أفريل 2019) / الصفحات: 119-140]

إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل المساهمة في تحقيق  
الأداء المتميز «دراسة حالة وكالة موبيليس بسكرة»

مهديد فاطمة الزهراء\*<sup>(1)</sup>؛ مصمودي طلال<sup>(2)</sup>.

✉ fatimazohra.mahdi@univ-bba.dz باحثة دكتوراه، جامعة برج بوعرييج [الجزائر]<sup>(1)</sup>

✉ talal.mesmoudi@univ-bba.dz باحث دكتوراه، جامعة برج بوعرييج [الجزائر]<sup>(2)</sup>

تاريخ الإرسال: 2019/01/17 تاريخ القبول: 2019/03/05 تاريخ النشر: 2019/04/30

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى وكالة موبيليس بسكرة، ودراسة مدى تأثيرها على تحقيق الأداء المتميز، باعتبارها احد المداخل الحديثة لتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استعمال استمارة تم تطويرها وتوجيهها إلى العاملين في الوكالة محل الدراسة، تقيس وتكشف واقع تطبيق متطلبات ومبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وأثرها في تحقيق الأداء المتميز وهذا باستخدام برنامج الحزم الاجتماعية الإحصائية SPSS v21.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، الأداء، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المتميز، وكالة موبيليس.

تصنيف «جال»: L15، L25.



fatimazohra.mahdi@univ-bba.dz

\* البريد الإلكتروني للمُرسل:



[Vol. 03\N°: 01\ (04, 2019)\ pp: 001- 140]

**Total Quality Management As One Of The  
Entrances To Contribute To Achieving  
Outstanding Performance «A Case Study Of  
Mobilis Biskra Agency»**



Mahdi Fatima Zohra\*<sup>(1)</sup>; Mesmoudi talal<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> University Of Bordj Bou Arréridj [Algeria] ✉ fatimazohra.mahdi@univ-bba.dz

<sup>(2)</sup> University Of Bordj Bou Arréridj [Algeria] ✉ talal.mesmoudi@univ-bba.dz

Received: 17/01/2019

Accepted: 05/03/2019

Published: 30/04/2019

**Abstract:** This study aimed to identify the reality of applying the principles of TQM at Mobilis Biskra agency. And study their impact on achieving excellence performance, As one of the modern approaches to improving productivity, increasing profits and improving its reputation in the domestic and foreign markets. To achieve the objectives of the study, we use a form which developed and directed to the staff of the agency under study. she Measure and reveal the reality of applying the requirements, principles and dimensions of TQM. And its impact on achieving outstanding performance using the social statistical packages program SPSS v21.

**Key words:** Quality, Performance, Total Quality Management, Performance Excellence, Mobilis Agency.

«JEL» Classification: L15, L25.

\* Corresponding author: fatimazohra.mahdi@univ-bba.dz



Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences  
Ziane Achour University of «Djelfa»



B.P: 3117, Djelfa [Algeria].

تمهيد: لقد شكلت القيم والمفاهيم والمبادئ التي صاحبت قيام الثورة الصناعية أساس تحول المجتمع إلى مجتمع صناعي، وما المنظمات والمؤسسات الحالية إلا مفاهيم كانت ضرورية في حينها وانطلقت منها المنظمات في بناء وتطوير هياكل ووضع أسس تطوير أدائها، ولكن مع التغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية وأحيانا سريعة تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف مع الواقع وأدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء، إذ أدى تفعيل دور ما سمي بالقوى الأربعة المتمثلة في الزبون والمنافسة والتغيير والتعقيد من جهة، وظهور التكتلات الاقتصادية، والمنظمات العالمية فضلا عن الثورة الهائلة في المعلوماتية والاتصالات في جهة أخرى، إلى إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات والتي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك والبحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه التغيرات لمحاولة الوصول إلى حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومن أبرزها أسبقية الجودة، غير أنها لا تكفي لوحدها لتحقيق هذا التوجه بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة والنظم في إدارتها، ولعل من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة (TQM/Total quality management)، التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية، وقد أكدت الأدبيات والدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز، أهميتها في تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن وتحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة وعلى جميع المستويات.

إشكالية الدراسة: من هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هو اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز بالمؤسسات الاقتصادية؟

ضمن هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

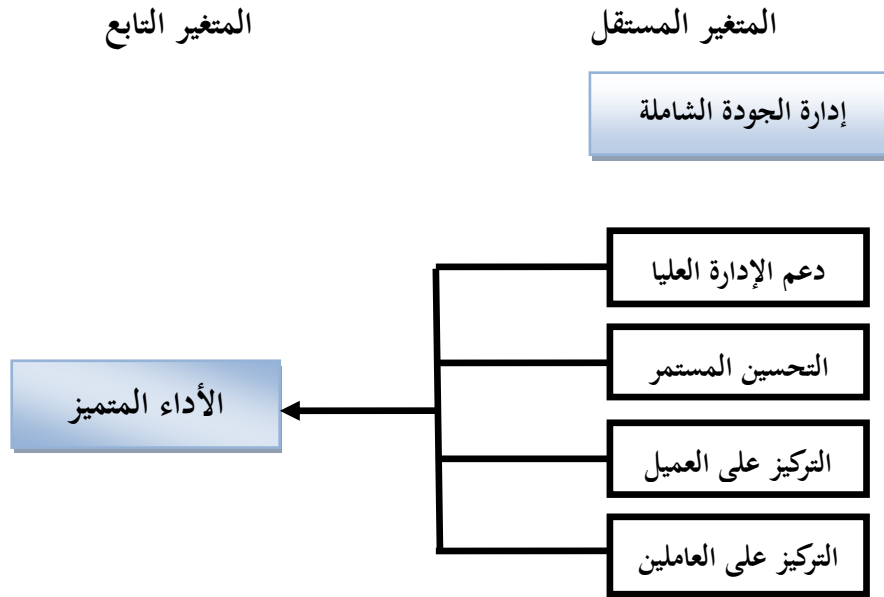
- هل تتوفر المؤسسة محل الدراسة على مؤشرات الأداء المتميز؟
  - إلى أي مدى يلتزم أفراد وكالة موبيليس بمبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة؟
  - هل توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز بوكالة موبيليس؟
- الفرضيات: من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تلتزم وكالة موبيليس بتطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الثانية: تتميز وكالة موبيليس بالتفوق والتميز في الأداء.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز بوكالة موبيليس بسكرة.
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مبادئ إدارة الجودة

الشاملة والأداء المتميز.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد دعم الإدارة العليا والأداء المتميز بمحل الدراسة.
  - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر والأداء المتميز بمحل الدراسة.
  - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العاملين والأداء المتميز بمحل الدراسة.
  - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العملاء والأداء المتميز بمحل الدراسة.
- أهمية الدراسة: حاولت هذه الدراسة أن تسلط الضوء على واقع وكالة موبيليس من خلالها قياس مستويات الأداء المحقق على مستوى المؤسسة، والتعرف على مدى تطبيق وإدراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العاملين والتركيز على العملاء)، والتوصل إلى النتائج في هذا السياق.
- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين

## المحور الأول: التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة

## الفرع الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

سنحاول في هذا العنصر عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق تقديم تعريفات مختلفة للجودة، الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة.

## أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

**(1) مفهوم الجودة:** يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته. وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان،<sup>1</sup> ويعرفها E-deming على أنها "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات".<sup>2</sup>

**(2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** يرى تشوكتز Schuctyer أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفعالية عالية وفي اقصر وقت ممكن"<sup>3</sup>. جابلونسكي Jablonski يرى أنها: "شكل تعاوني لأداء عمل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"<sup>4</sup>. يرى هوفر Hoffher وزملاؤه أن إدارة الجودة الشاملة: "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشأة أكثر سرعة ومرونة، بحيث تسهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل، كما تسهم هذه الطريقة في استحداث بيئة تسمح بمشاركة منتسبي المنشأة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات الزبون"<sup>5</sup>.

إدارة الجودة الشاملة احد ابرز المفاهيم الجديدة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء وإسعادهم وإنما إلى إيجارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها.

**ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:** إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها حيث تكمن الأهمية فيما يلي:<sup>6</sup>

**(1) أهميتها بالنسبة للزبائن:** لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعياً إذا ما قورن بالأجيال السابقة، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة، إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضرورية لانتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح

على الجيد والريء فإزدادت عمليات الشراء تعقدا وتغيرت السلوكات والعادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، وأصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين ومعرفة بلد المنشأ والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات الأولين، وفي ظل هذا الواقع والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلا تعاني منه الشركات، وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالإيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها وكنتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

## (2) أهميتها بالنسبة للمؤسسة المنتجة: يمكن حصرها فيما يلي:

- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها؛
- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية، لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة؛
- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها.

## (3) أهميتها بالنسبة للموظفين والعاملين: تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين والعاملين فيما يلي

- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والجيد، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل؛
- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين، واختصار الوقت في إنجاز الأعمال؛
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل، وسهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة؛
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات، وتدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد؛
- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة، ورفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

## الفرع الثاني: ماهية الأداء المتميز

التميز هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة.<sup>7</sup>

**أولا: مفهوم الأداء المتميز:** يعرف التميز التنظيمي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، مما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العاملون وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة<sup>8</sup>، وإدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.<sup>9</sup>

ويعرف Thomas. O and Frank. B الأداء التميز بأنه القدرة على التوفيق بين جميع احتياجات أصحاب المصلحة من داخل وخارج المنظمة، ولتحقيق ذلك يتعين على المنظمات وضع إطار عملي يمثّل كافة مكوناتها، فضلاً على أن التميز يعتبر حل لإدارة الأداء بكامل المنظمة.<sup>10</sup>

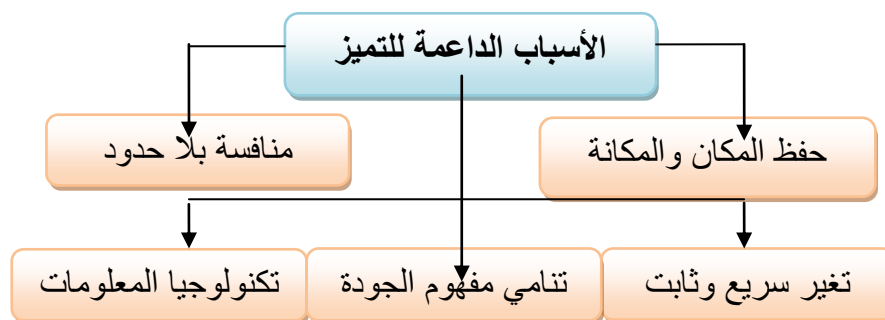
أما عادل زايد فيوضح فكرة التميز ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها.

يعرف ماكس ويل «Max Well» الأداء التميز " بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة"<sup>11</sup>

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء التميز بأنه قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة.

ثانياً: دوافع الأداء المتميز: شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد من اجل التميز، لان المنظمات التي تعتنق فكراً إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلي: معدلات تغير سريعة؛ منافسة بلا حدود؛ حفظ المكان والمكانة؛ تنامي الشعور بالجودة؛ تكنولوجيا المعلومات.

### الشكل رقم (1): الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، ص 7.

### المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

سنحاول في هذا المحور إسقاط الأسس السابقة على ميدان الدراسة المتمثل في وكالة موبيليس - بسكرة - وذلك من خلال التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز.

#### الفرع الأول: منهجية الدراسة

تماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهدافها ودراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف العلمي الدقيق للظاهرة المدروسة وصفاً كمياً أو وصفاً نوعياً، وتم توزيع 30 استمارة على عمال الوكالة، وتكونت من محورين رئيسيين هما:

➤ **محور البيانات العامة** تتضمن البيانات الشخصية التي تخص أفراد مجتمع الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفية الحالية والأقدمية في الوكالة.

➤ **محور البيانات الموضوعية:** شمل في المجموع 39 عبارة مقسمة بين متغيرين مستقل وتابع إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

➤ **قياس ثبات الاستبيان:** لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل بعد كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة	دعم الإدارة العليا	07	0.827
	التحسين المستمر	05	0.786
	التركيز على العميل (رضا الزبون)	06	0.853
	التركيز على العاملين	06	0.817
المتغير التابع الأداء المتميز	الأداء المتميز	15	0.760
ألفا كرونباخ الكلية			0.885

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS



من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية تمثل نسبة عالية حيث تساوي 0,885 وهي تفوق 0.6 مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج، أيضا قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بكل بعد من أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة ذات مصداقية حيث جاءت ألفا كرونباخ للبعد الأول والثاني والثالث والرابع على الترتيب: 0,827، 0,786، 0,853، 0,817، نفس الشيء بالنسبة لعبارات المتغير التابع الأداء المتميز حيث اتسمت بالثبات وبلغ قيمة المعامل الفا كرونباخ 0,760.

الفرع الثاني: وصف وتحليل بيانات الدراسة

أولا: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق المتغيرات الشخصية: الجدول التالي يوضح الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي يتم تحليلها فيما بعد:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

النسبة	التكرار	المعلومات الشخصية	
63,3	19	ذكر	الجنس
33,3	10	أنثى	
96,7	29	المجموع	
3,3	1	القيم المفقودة	
/	/	أقل من 30	العمر
53,3	16	31-40	
36,7	11	41-50	
6,7	2	أكبر من 50	
96,7	29	المجموع	
3,3	1	القيم المفقودة	
3,3	1	متوسط أو أقل	المستوى التعليمي
23,3	7	ثانوي	
73,3	22	جامعي	
100	30	المجموع	
/	/	القيم المفقودة	
66,7	20	إطار	الوظيفة

16,7	5	مسؤول تحكم	التي
13,3	4	عون تنفيذي	يشغلها
96,7	29	المجموع	العامل
3,3	1	القيم المفقودة	حاليا
16,7	5	أقل من 5	الأقدمية في المؤسسة
30,0	9	10-05	
40,0	12	أكثر من 10	
86,7	26	المجموع	
13,3	4	القيم المفقودة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كل متغير وكانت النتائج كالتالي:

**(1) الجنس:** نلاحظ أن عدد الإناث بلغ 10 بنسبة مئوية 33,3 من مجموع مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور 16 بنسبة 63,3 من عينة الدراسة، مما سبق يمكن نستنتج أن هناك تنوع من الجنسين.

**(2) العمر:** حسب متغير العمر يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة 31-40 حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة 16 بنسبة مئوية بلغت 63,3 تليها 41-50 حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة 11 فردا بنسبة مئوية بلغت 36,7 وأخيرا الفئة الأكبر من 50 بفردين ونسبة مئوية تساوي إلى 6,7 وعليه نستنتج وجود تنوع في الفئات العمرية في عينة الدراسة، وكانت فئة الشباب هي العنصر الأكثر تواجدا.

**(3) المستوى التعليمي:** يوضح الجدول أن من أفراد المجتمع لهم مستوى تعليمي يتمثل في شهادة عليا حيث بلغ عددهم 22 فرد بنسبة 73,3، تليها فئة الذين يبلغ مستواهم الثانوي ب 07 أفراد بنسبة 23,3، وأخيرا فئة متوسط أو اقل بلغ عدد أفرادها 01 بنسبة 3,30 مما سبق نلاحظ وجود تنوع في المستوى التعليمي لأفراد المجتمع وخاصة الحاملين لشهادات عليا، وهذا راجع إلى طبيعة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة والتي توظف لأجلها اليد العاملة الحاملة للشهادات، وبدرجة أقل للفئات الأخرى التي ستشغل أعوان تحكم، لذا وجب على الوكالة الاستثمار في هذه الإطارات وتحفيزها والاهتمام بها لأنها تساهم بشكل كبير في تقديم خدمة مميزة وبالتالي التحسين من الوصول إلى الأداء المتميز.

**(4) الوظيفة التي يشغلها العامل حاليا:** من خلال الجدول نلاحظ توفر الوكالة لعدد كبير من الإطارات حيث بلغ عددهم 20 فردا أي بنسبة 66,7 وهذا جاء منطقيا مع نسبة إحصائية المستوى التعليمي لأصحاب الشهادات، تليها فئة مسؤولي التحكم ب 05 أفراد ونسبة تقدر ب 16,7 أيضا هي متناسقة مع عدد أفراد فئة الأفراد الذين يبلغ مستواهم التعليمي الثانوي، وأخيرا فئة أعوان التنفيذ ب 04 أفراد ونسبة 13,3.

**5) الأقدمية في المؤسسة:** يوضح الجدول اختلاف في سنوات الخبرة لدى المبحوثين حيث نجد أن فئة الأفراد الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى ب 12 فردا ونسبة 40,0، تليها الفئة الأقل منها مباشرة أي من 05 إلى 10 سنوات ب 09 أفراد ونسبة 30 وأخيرا الموظفون الأقل من 05 سنوات ب 05 أفراد ونسبة 16,7. نستطيع أن نستنتج على ضوء النتيجة السابقة أن معظم خبرات أفراد المجتمع لها خبرة لا باس بها، وأكثر من 05 سنوات مما يجعلها قادرة على تقديم خدمة ذات جودة شاملة وبالتالي تقدم أداء متميز. ثانيا: تحليل وتفسير محاور الدراسة: نتعرض في هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات التي سبق طرحها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج.

**1) اختبار الفرضية الأولى:** تلتزم وكالة موبيليس بتطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لإثبات هذه الفرضية نتمتع على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحليل عباراته وهو المتغير المستقل، ويتم دراسة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة كل على حدى.

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمبادئ إدارة الجودة

#### الشاملة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	دعم الإدارة العليا	4,57	0,36	عالية
02	التحسين المستمر	4,44	0,38	عالية
03	التركيز على العميل (رضا الزبون)	4,29	0,40	عالية
04	التركيز على العاملين	4,54	0,41	عالية
	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	4,46	0,26	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) جاء بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ 4,46 بانحراف معياري 0,26 وهذا ما يعني أن وكالة موبيليس تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة سابقة الذكر حيث جاءت كلها بمتوسطات مرتفعة مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة لدى توفرها، ومنه نستنتج قبول فرضية أن وكالة موبيليس تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

(2) اختبار الفرضية الثانية: تمييز وكالة موبيليس بالتفوق والتميز في الأداء

الجدول التالي يوضح مدى توفر الأداء المتميز بوكالة موبيليس بسكرة

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة الخاصة بعبارات المتغير

التابع الأداء المتميز

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
01	تُساعد الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات العمال.	التكرار	13	15	02	/	/	4,37	0,61	عالية
		النسبة	43,3	50	6,7	/	/			
02	تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل.	التكرار	07	23	/	/	/	4,23	0,43	عالية
		النسبة	23,3	76,7	/	/	/			
03	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها الوكالة.	التكرار	12	18	/	/	/	4,40	0,49	عالية
		النسبة	40	60	/	/	/			
04	تمتلك الوكالة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.	التكرار	10	17	03	/	/	4,23	0,63	عالية
		النسبة	33,3	56,7	10	/	/			
05	تنسجم الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها.	التكرار	15	13	02	/	/	4,43	0,63	عالية
		النسبة	50	43,3	6,7	/	/			
06	توفر الإستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.	التكرار	11	19	/	/	/	4,37	0,49	عالية
		النسبة	36,7	63,3	/	/	/			
07	تنسجم ثقافة الوكالة مع القيم التي يؤمن بها العمال.	التكرار	11	17	02	/	/	4,30	0,60	عالية
		النسبة	36,7	56,7	6,7	/	/			
08	تعكس ثقافة الوكالة الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال.	التكرار	11	17	02	/	/	4,23	0,63	عالية
		النسبة	36,7	56,7	6,7	/	/			
09	تسعى الإدارة العليا في الوكالة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.	التكرار	10	17	03	/	/	4,37	0,55	عالية
		النسبة	33,3	56,7	03	/	/			
10	تمتلك الوكالة كفاءات بشرية قادرة على حل المشاكل.	التكرار	17	12	01	/	/	4,53	0,57	عالية
		النسبة	56,7	40	3,3	/	/			
11	تتميز الوكالة بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات النقدية.	التكرار	12	17	01	/	/	4,37	0,55	عالية
		النسبة	40	56,7	3,3	/	/			
12	تتميز الوكالة بتقديم خدمات متميزة. للزبائن.	التكرار	13	14	03	/	/	4,33	0,66	عالية
		النسبة	43,3	46,7	10	/	/			
13	كفاءات الموظفين حققت الإبداع والتميز.	التكرار	13	15	02	/	/	4,37	0,61	عالية
		النسبة	43,3	50	6,7	/	/			

عالية	0,50	4,47	/	/	/	16	14	التكرار	تعتمد الوكالة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	14	
			/	/	/	53,3	46,7	النسبة			
عالية	0,47	4,30	/	/	/	21	09	التكرار	يتملك العامل القدرة على التفكير والإبداع في العمل.	15	
			/	/	/	70	30	النسبة			
عالية	0,27	4,35	المتوسط الكلي								

## المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي للمتغير التابع (الأداء المتميز) جاء بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ **4,35** بانحراف معياري **0,27** وهو ما يعكس مدى تجانس استجابات أفراد العينة، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة وهو يشير إلى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على المقياس الخماسي بين، ويمكن ترتيب العبارات الرئيسية المندرجة تحت هذا المتغير كما يلي:

أولاً: جاءت العبارة رقم **10** والخاصة بـ "تمتلك الوكالة كفاءات بشرية قادرة على حل المشاكل" في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى **4.53** درجة بانحراف معياري بلغ **0,57**، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارث" على امتلاك الوكالة لكفاءات بشرية قادرة على حل المشاكل جاء مرتفعاً جداً.

ثانياً: جاءت العبارة رقم **14** والخاصة بـ "تعتمد الوكالة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها" في الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى **4,47** درجة بانحراف معياري بلغ **0,50**، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارث" على اعتماد الوكالة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها جاء مرتفعاً جداً.

ثالثاً: جاءت العبارة رقم **05** والخاصة بـ "تنسجم الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها" في الترتيب الثالث من حيث درجة انتشاره في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى **4,43** درجة بانحراف معياري بلغ **0,49**، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارث" على إنسجام الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها جاء مرتفعاً جداً.

رابعاً: جاءت العبارة رقم **03** والخاصة بـ "يستوعب الهيكل التنظيمي إجراءات التغييرات التي تحتاجها الوكالة" في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى **4,40** درجة بانحراف معياري بلغ **0,49**، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار "ليكارث" على مرونة الهيكل التنظيمي لإجراءات التغييرات التي تحتاجها الوكالة جاء مرتفعاً جداً.

خامساً: جاءت العبارات رقم **01** و **06** و **09** و **11** و **13** والخاصة بما يلي على الترتيب "تُسنَد الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات العمال"، "توفر الإستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة"،

" تسعى الإدارة العليا في الوكالة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد "، " تتميز الوكالة بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات النقدية "، " كفاءات الموظفين حققت الإبداع والتميز "، في الترتيب الخامس من حيث درجة انتشارهم في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة لكل من العبارات على الترتيب إلى 4,37 درجة بانحراف معياري بلغ 0,61 للعبارة الأولى والثالثة عشر، 0,49 للعبارة السادسة و0,55 للعبارة التاسعة والحادية عشر ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار " ليكارت " حرص الوكالة على إسناد الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات العمال والسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، وتوفير الإستراتيجية المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة ويؤدي إلى ظهور كفاءات من الموظفين تحقق الإبداع والتميز وتميز الوكالة بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات النقدية، جاءت مرتفعة جدا.

سادسا: جاءت العبارة رقم 12 والخاصة ب "تميز الوكالة بتقديم خدمات متميزة للزبائن " في الترتيب العاشر من حيث درجة انتشاره في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد إلى 4,33 درجة بانحراف معياري بلغ 0,66، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار " ليكارت " على تقديم الوكالة خدمات متميزة للزبائن بدرجة مرتفعة.

سابعا: جاءت العبارتان رقم 07 و 15 والخاصة ب " تنسجم ثقافة الوكالة مع القيم التي يؤمن بها العمال "، " يمتلك العامل القدرة على التفكير والإبداع في العمل " في الترتيب الحادي عشر من حيث درجة انتشارهما في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة لكلا العبارتين إلى 4,30 درجة بانحراف معياري بلغ 0,60 للعبارة الأولى و 0.466 للعبارة الثانية، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار " ليكارت " انسجام ثقافة الوكالة مع القيم التي يؤمن بها العمال وامتلاك عمالها القدرة على التفكير والإبداع في العمل درجة موافقة مرتفعة.

ثامنا: جاءت العبارات رقم 02، 04، 08 والخاصة بما يلي على الترتيب " تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل "، " تمتلك الوكالة الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه "، " تعكس ثقافة الوكالة الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال في الترتيب الثالث عشر من حيث درجة انتشارهم في الميدان محل الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة لكل من العبارات على الترتيب إلى 4.23 درجة بانحراف معياري بلغ 0,43 للعبارة الثانية، و 0,63 للعبارتين الرابعة والثامنة، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار " ليكارت " حرص الوكالة على أن الإدارة العليا تحقق أهداف العمل وتمتلك الرؤيا المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه كما أن انعكاس ثقافة الوكالة وتبادل الاحترام بين المدراء والعمال جاء بدرجات موافقة مرتفعة.

3) اختبار الفرضية الثالثة: وكانت هذه الفرضية على النحو التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز بوكالة موبيليس بسكرة

وللإجابة على هذه الفرضية يمكن الاعتماد على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

الأداء المتميز	التركيز على العملاء	التركيز على العاملين	التحسين المستمر	دعم الإدارة العليا	الأبعاد	
/	/	/	/	1	معامل بيرسون	دعم الإدارة العليا
/	/	/	/	/	الدلالة المعنوية	
/	/	/	1	0,087	معامل بيرسون	التحسين المستمر
/	/	/	/	0,647	الدلالة المعنوية	
/	/	1	0,221	0,319	معامل بيرسون	التركيز على العاملين
/	/	/	0,241	0,086	الدلالة المعنوية	
/	1	0,160	0,331	0,061	معامل بيرسون	التركيز على العملاء
/	/	0,399	0,074	0,747	الدلالة المعنوية	
1	0,390*	0,488**	0,562**	0,358	معامل بيرسون	الأداء المتميز
/	0,033	0,006	0,001	0,052	الدلالة المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، التركيز على العملاء) والمتغير التابع الأداء المتميز تراوحت بين 0,358 إلى 0,562 ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية من ضعيفة إلى قوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، كما أننا نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين بعد التحسين المستمر والأداء المتميز بقيمة تقدر بـ 56.20% تليها علاقة متوسطة بين بعد التركيز على العاملين والأداء المتميز بـ 48.80%، ثم علاقة أيضاً متوسطة بين بعد التركيز على العملاء والأداء المتميز مقدرة بـ 39%، وأخيراً علاقة ضعيفة بين بعد دعم الإدارة العليا والأداء المتميز بـ 35.80%.

ومن خلال هذا التحليل يتبين لنا وجود علاقة ارتباط من ضعيفة إلى قوية موجبة بين أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الأداء المتميز، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تفترض: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الأداء المتميز بمحل الدراسة

(4) اختبار الفرضية الرابعة: تمحورت هذه الفرضية على النحو التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز بمحل الدراسة.

ومن أجل معرفة إذا كانت هناك العلاقة ذات الأثر نعلم على الانحدار البسيط، وتتفرع عن هذه الفرضية إلى أربع فرضيات تمثل كل واحدة منها بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تم التطرق إليها وهي كالآتي:  
✓ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد دعم الإدارة العليا والأداء المتميز.

H0- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الأداء المتميز

H1- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الأداء المتميز

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة إذا كان هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الأداء المتميز، ونستخدم انحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، حيث يتمثل المتغير المستقل في دعم الإدارة العليا أما المتغير التابع فهو تحقيق الأداء المتميز في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية لنموذج ومن ثمة معالجة الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج.

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيم F	القيمة الاحتمالية
دعم الإدارة العليا	0.358	0.128	4.118	0.052

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو 0.358 مما يدل على وجود ارتباط ضعيف موجب، وبلغ معامل التحديد 0.128 مما يعني أن المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا) يفسر ما نسبته 12,8% من المتغير التابع، أما النسبة المتبقية ترجع للعوامل الأخرى، وبلغت القيم الاحتمالية 0.052 وهي أكبر من (0.05) وبالتالي يتم رفض الفرضية H1، التي كان محتواها وجود علاقة بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الأداء المتميز، وقبول الفرضية H0 التي تنفي وجود علاقة أثر بين دعم الإدارة العليا وتحقيق الأداء المتميز.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر والأداء المتميز.

H0- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التحسين المستمر وتحقيق الأداء المتميز

H1- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الأداء المتميز



تهدف هذه الفرضية إلى معرفة إذا كان هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق الأداء المتميز، ونستخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، حيث يتمثل المتغير المستقل في التحسين المستمر أما لمتغير التابع فهو تحقيق الأداء المتميز في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية لنموذج ومن ثمة معالجة الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (7): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج.

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيم F	القيمة الاحتمالية
التحسين المستمر	0.562	0.316	12.960	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو 56.20% مما يدل على وجود ارتباط متوسط موجب، وبلغ معامل التحديد 0.316 مما يعني أن المتغير المستقل (التحسين المستمر) يفسر ما نسبته 31,6% من المتغير التابع، أما النسبة المتبقية ترجع للعوامل الأخرى، وبلغت القيم الاحتمالية 0.001 وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية H1، التي كان محتواها وجود علاقة بين التحسين المستمر وتحقيق الأداء المتميز، ورفض الفرضية H0 التي تنفي وجود علاقة أثر بين التحسين المستمر وتحقيق الأداء المتميز.

ولمعرفة تأثير العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار (T) لتحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة التحسين المستمر على الأداء المتميز

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Béta	T	القيمة الاحتمالية
الثبات	2,571	0,497		5,175	0,000
التحسين المستمر	0,401	0,111	0,562	3,600	0,001

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل 0,401، وبلغت قيم T المقابلة له 3,600 عند مستوى معنوية 0,001 وهي أقل من المستوى (0.05) ومنه تقبل الفرضية H1 التي تنص بوجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء المتميز.

والمعادلة التالية توضح هذه العلاقة:

$$Y = 0.401 X + 2.571$$

حيث: **Y** المتغير التابع (الأداء المتميز)

**X**: المتغير المستقل (التركيز على العاملين)

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العاملين والأداء المتميز؟

**H0** - لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العاملين وتحقيق الأداء المتميز

**H1** - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين دعم التركيز على العاملين وتحقيق الأداء المتميز

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة إذا كان هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العاملين وتحقيق الأداء المتميز، ونستخدم انحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، حيث يتمثل المتغير المستقل في التركيز على العاملين أما المتغير التابع فهو تحقيق الأداء المتميز في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية لنموذج ومن ثمة معالجة الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (9): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيم F	القيمة الاحتمالية
التركيز على العاملين	0.488	0.238	8.738	0.006

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو **48.80%** مما يدل على وجود ارتباط متوسط موجب، وبلغ معامل التحديد **0.238** مما يعني أن المتغير المستقل (التركيز على العاملين) يفسر ما نسبته **23,8%** من المتغير التابع، أما النسبة المتبقية ترجع للعوامل الأخرى، وبلغت القيم الاحتمالية **0.006** وهي أقل من **(0.05)** وبالتالي يتم قبول الفرضية **H0**، التي كان محتواها وجود علاقة بين التركيز على العاملين وتحقيق الأداء المتميز، ورفض الفرضية **H1** التي تنفي وجود علاقة أثر بين التركيز على العاملين وتحقيق الأداء المتميز.

ولمعرفة تأثير العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار **T** لتحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة التركيز على العاملين على الأداء المتميز

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Béta	T	القيمة الاحتمالية
الثبات	2,943	0,479		6,140	0,000
التركيز على العاملين	0,329	0,111	0,488	2,956	0,006

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل 0,329، وبلغت قيم  $T$  المقابلة له 2,956 عند مستوى معنوية 0,006 وهي أقل من المستوى (0.05) ومنه تقبل الفرضية  $H1$  التي تنص بوجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء المتميز، والمعادلة التالية توضح هذه العلاقة:

$$Y = 0,329 X + 2,943$$

حيث:  $Y$  المتغير التابع ( الأداء المتميز )

$X$ : المتغير المستقل ( التركيز على العاملين )

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العملاء والأداء المتميز.

$H0$  - لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وتحقيق الأداء المتميز

$H1$  - توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وتحقيق الأداء المتميز

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة إذا كان هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملاء وتحقيق الأداء المتميز، ونستخدم انحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، حيث يتمثل المتغير المستقل في التركيز على العملاء أما المتغير التابع فهو تحقيق الأداء المتميز في بادئ الأمر نقوم باختبار القدرة التفسيرية لنموذج ومن ثمة معالجة الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيم F	القيمة الاحتمالية
التركيز على العملاء	0.390	0.152	5.020	0.033

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو 39% مما يدل على وجود ارتباط متوسط موجب، وبلغ معامل التحديد 0.152 مما يعني أن المتغير المستقل (التركيز على العملاء) يفسر ما نسبته 15.20% من المتغير التابع، أما النسبة المتبقية ترجع للعوامل الأخرى، وبلغت القيم الاحتمالية 0.033 وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية  $H1$ ، التي كان محتواها وجود علاقة بين التركيز على العملاء وتحقيق الأداء المتميز، ورفض الفرضية  $H0$  التي تنفي وجود علاقة أثر بين التركيز على العملاء وتحقيق الأداء المتميز.

ولمعرفة تأثير العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار  $T$  لتحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة التركيز على العملاء على الأداء المتميز

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Béta	T	القيمة الاحتمالية
الثبات	3,195	0,519	/	6,156	0,000
التركيز على العملاء	0,255	0,114	0,390	2,240	0,033

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل 0,255، وبلغت قيم T المقابلة له 2,240 عند مستوى معنوية 0,033 وهي أقل من المستوى (0.05) ومنه تقبل الفرضية H1 التي تنص بوجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء المتميز.

والمعادلة التالية توضح هذه العلاقة:

$$Y = 0.255 X + 3.195$$

حيث:

Y : المتغير التابع ( الأداء المتميز )

X : المتغير المستقل ( التركيز على العملاء )

**الخاتمة:** تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة، بهدف إيجاد العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق محورين الأول نظري حددت فيه أدبيات الموضوع، أما الثاني تطبيقي حددت فيه أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وبعدها تم تحليل بيانات الاستمارة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضيتها، وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتوصل إليها:

**01-** تمتلك الوكالة الرؤيا المستقبلية لتحقيق مركز تنافسي جيد، حيث تتبع إستراتيجية منسجمة مع أهدافها وتوفر المناخ الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.

**02-** تقوم وكالة موبيليس بالتشاور مع المرؤوسين بهدف التوصل إلى تحديد واضح لمهام العمل وفق هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات التي تطرأ على المحيط.

**03-** حرص الوكالة على جذب واستقطاب كفاءات متخصصة وعقد دورات تدريبية لجميع الموظفين، وعلى جميع المستويات.

**04-** تسعى الوكالة إلى التحسين المستمر، وهذا عن تحديث أساليب العمل والأجهزة المستخدمة وطرق تقديم الخدمة وتشجيع مبادرات التحسين للخدمة المقدمة.

**05-** بالنسبة للفرضية الأولى والثانية أثبتنا صدقها من خلال حساب المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وتحليل عباراتهما، وتبين أن وكالة موبيليس تتميز بالتفوق والتميز في الأداء في الوكالة، كما أنها تتوفر على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

**06-** بالنسبة للفرضية الثالثة أثبتنا صدقها من خلال استخدام مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث تبين أن هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الأداء المتميز.

**07-** أما الفرضية الرابعة فقد تم إثبات اثر 3 أبعاد لإدارة الجودة الشاملة (التركيز على التحسين المستمر، التركيز على العملاء والتركيز على العاملين) على الأداء المتميز في وكالة موبيليس بسكرة من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط، وتم رفض بعد دعم الإدارة العليا في تأثيرها على الأداء المتميز.

**التوصيات:** في ضوء ما توصل إليه الباحثان من خلال هذه الدراسة تقترح التوصيات التالية:

**01-** ضرورة تركيز الوكالة على الاستمرار في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي والتي ستدعم جهودها لفتح أسواق جديدة وجذب زبائن جدد

**02-** حث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم الدعم المادي لهم وتحفيزهم وإبقاء المناخ المناسب لمشاركتهم الفعالة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

**03-** السعي دوماً لتحقيق رضا الزبون باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق الربح للمؤسسة وبقاءها واستمرارها، وهذا من خلال دراسة سلوكياته انطباعاته وانتقاداته أيضاً والتي تشكل فرصاً لخلق خدمات جديدة.

الهوامش والإحالات:

- <sup>1</sup> مأمون الدرادكة وطارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1 ، 2002، ص15
- <sup>2</sup> Neville Jean Philippe. La qualité en question. Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai. 1996. p39
- <sup>3</sup> عبد الفتاح فريد، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص24
- <sup>4</sup> جابلونسكي جوزيف، ترجمة نسيم الصمادي، "تطبيق إدارة الجودة الكلية"، مجلة خلاصات العدد6 ، الرياض، 1993، ص4
- <sup>5</sup> Hoffherr, G.D et al , "Break-Through thinking in Total Quality Management" ,Engle wood Cliffs, Newjersey ,1994,p3.
- <sup>6</sup> درادكة مأمون والشبلي طارق، مرجع سابق، ص ص-61 63
- <sup>7</sup> Kinji.G. Total Quality Management.Kinji Business Scorecard.12(6).2001.P701
- <sup>8</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001، ص80.
- <sup>9</sup> علي السلمي، إدارة التميز، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص21.
- <sup>10</sup> Thomas Oestreich and Frank Buytendjik. Management Excellence. Oracle Corporation, USA, Sepember 2008, P5
- <sup>11</sup> علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 112.