

## نموذج مقترح لواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

### الاقتصادية - دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية

**A model for the reality of applying the principles of total quality management in economic institutions - Study of a group of Algerian**

د. ناصري سمية، المركز الجامعي سي الحواس بركة، [somianasri@cu-barika.dz](mailto:somianasri@cu-barika.dz)

أ. حجاج شافية، جامعة الجبالي اليايس سيدي بلعباس، [chafez46@gmail.com](mailto:chafez46@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2020/02/22 تاريخ القبول: 2020/05/27 تاريخ النشر: 2020/06/29

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى بحث موضوع واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ لتحقيق الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تصميم استبيان يحتوي على 29 سؤال تم توزيعه على 108 إطار في المؤسسات محل الدراسة؛ وتم اعتماد برنامج SPSS في التحليل، لتظهر نتائج الدراسة أن المؤسسات تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبين أيضا وجود اختلاف في تقييم المستجوبين لتوفر المبادئ حسب البيانات الشخصية والوظيفية.

**الكلمات المفتاح:** إدارة الجودة الشاملة؛ مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ المؤسسات الاقتصادية؛

**تصنيف JEL:** M19، C12

**Abstract:** The study aims to examine the topic of the reality of applying the principles of total quality management in Algerian economic institutions; To achieve the goal, the descriptive approach was relied upon by designing a questionnaire containing 29 questions distributed to 108 frameworks in the institutions under study. The SPSS program was adopted in the analysis, to show the results of the study that the institutions apply the principles of total quality management and also show a difference in the respondents' evaluation of the availability of principles according to personal and job data.

**Key words:** Total Quality Management; Principles of total quality management; Economic institutions;

**JEL classification code :** M19, C12.

المؤلف المرسل: ناصري سمية، الإيميل: [somianasri@cu-barika.dz](mailto:somianasri@cu-barika.dz)

## 1. مقدمة:

الدور الكبير الذي تؤديه المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية بجميع أبعادها حتم عليها السعي لإيجاد طرق وأدوات فعالة تساعد في تحقيق البقاء والاستمرار في عالم سمته الوحيدة الثابتة هي التغيير؛ شدة المنافسة من أهم الدوافع وراء سعي المؤسسات نحو امتلاك مزايا تنافسية خاصة منها تلك التي لا يمكن للمنافسين امتلاكها أو حتى تقليدها، الجودة من بين الاستراتيجيات التي كانت تعني في بداياتها المطابقة للاستعمال ليتطور مفهوم هذا المصطلح إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن بالموصفات الموضوعية مسبقا، التطور الحاصل في مفهوم الجودة ساهم في ظهور ممارسات في التسيير التي أثبتت مستويات أداء مرتفعة في المؤسسات التي طبقتها من هذه الممارسات نجد إدارة الجودة الشاملة الإيزو وسيجما سنة؛

**مشكلة الدراسة:** تعمل جل الدراسات على التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة

للكشف عن مدى توفرها، وعليه يأتي التساؤل: ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ يتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى:

- ما هو متوسط تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟؛

- هل يوجد اختلاف في تقييم المستجوبين لتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب

البيانات الشخصية والوظيفية؟؛

### فرضيات الدراسة:

- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يفوق المتوسط؛

- يوجد اختلاف في تقييم المستجوبين لتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب البيانات

الشخصية والوظيفية؛

**أهمية الدراسة:** تعتبر المؤسسات الركيذة الأساسية في النشاط الاقتصادي فهي تضمن إنشاء القيمة من خلال الإنتاجية، حيث أثبتت المؤسسات الاقتصادية مستويات أداء مرتفعة في الكثير من دول العالم خاصة منها الدول المتقدمة، هذا التطور دفع بالعديد من الدول إلى إعادة النظر في طرق التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي والمتمثل أساسا في المؤسسات الاقتصادية؛ الأهمية التي حظي بها قطاع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر خاصة في الآونة الأخيرة التي تصادفت وانخفاض أسعار البترول جعلها تخطوا خطوات عملية في مجال دعم هذا النوع من المؤسسات للرفع من قدرتها التنافسية؛

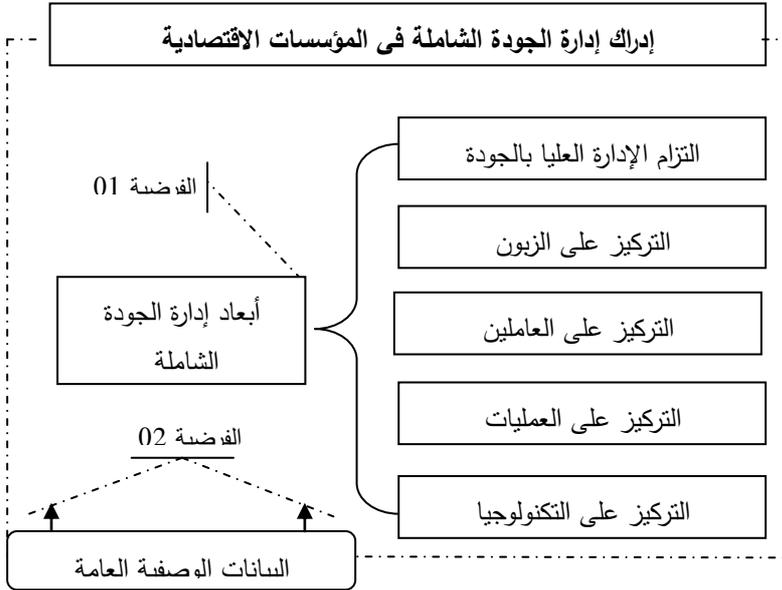
**الدراسات السابقة:** تعددت الدراسات التي عالجت موضوع إدارة الجودة الشاملة ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر بعض الدراسات التي تتماشى والموضوع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو ما ركزت عليه دراسة (Arabeche, 2016, pp. 154-175) حيث أكدت الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة تستند على الالتزام الكامل من الإدارة العليا والإدارة التشغيلية والتركيز على العمال وثقافة محددة، في السياق ذاته أكدت الدراسة على أن عددا قليلا جدا من المؤلفين قد ألقوا باللوم في نجاح أو فشل نهج الجودة الشاملة على التكيف مع الأبعاد الثقافية؛

دراسة راشدي (RACHEDI, NO, pp. 93-118) ركزت على أن إدارة الجودة الشاملة تستند على تيار من الأفكار التي تهدف إلى تحسين الجودة من خلال الاعتماد على نهج التحسين المستمر، حيث أكدت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة هي أساس القدرة التنافسية للوقوف في وجه المنافسة والحصول على حصة في السوق، في هذا السياق قدمت الدراسة جملة من التوصيات الرئيسية في المؤسسة الجزائرية وهي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الخبرة الدولية وليس فقط الحصول على شهادة كدليل فهذا لا يضمن الأداء والفعالية أو الكفاءة؛

دراسة ( فرواني وبن ذياب ) ( FEROUANI & BENDIABDELLAH, 2007, pp. 93-101 ) أشارت الدراسة إلى أن إدارة الجودة هي في الواقع ضرورية لأعمال اليوم وهذا لثلاثة أسباب رئيسية: ضمان البقاء، أداة القدرة التنافسية، ضمان الاستمرارية، لذلك فإن المنظمات التي تواجه التحدي هي القادرة على تنفيذ نظام إدارة الجودة؛

دراسة (كريم بنيس) (Karim, 2011, p. NO) هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الذكاء الاقتصادي بمراقبة الجودة الشاملة بواحد وعشرون مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية بمنطقة فاس بولمان، أين تم استخدام الطريقة التفسيرية للبيانات التي تم جمعها في شكل مقابلة، خلصت الدراسة إلى الاعتماد على الجودة يخلق ذكاء اقتصادي؛ يمكن القول أن دراستنا تركز على خصوصية قطاع المؤسسات الاقتصادية بالجزائر كالتالي:

**الشكل 01: النموذج الافتراضي للدراسة.**



المصدر: من إعداد الباحثين.

هدف الدراسة معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولتحقيق هذا الهدف تم في البداية عرض باختصار الإطار النظري للدراسة، والذي يتضمن مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة ومبادئها بعدها تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت أحد جوانب الموضوع وفي الأخير عرضنا إجراءات ونتائج الدراسة الميدانية وتم مناقشة النتائج المتوصل لها؛ تكمن أهمية البحث في: إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية؛ وكذا ضرورتها كإستراتيجية تنافسية تضمن بقاء واستمرار المؤسسات.

## 2. إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي سيتم التركيز على المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

### 1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ينص التعريف الذي ظهر في مجلة كواليتي بروجرس quality progress على أن إدارة الجودة الشاملة هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة" (روبيرت و وهاغسترو، 2009، صفحة 17)؛ إدارة الجودة الشاملة عبارة عن: "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكثر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات"، كما عرفها دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية على أنها "مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل" (أغادير عوض الترتوري وجويحان، د.س، الصفحات 29-31)؛

تتشكل الجودة من مجموعة من الأبعاد نذكر منها: قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه وهو ما يطلق عليه الأداء، الصلاحية وهي أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام، صمود المنتج وهو أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش، خدمة المنتج وهو مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادته لحالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح، شكل وجمال المنتج والذي يمثل أناقته وجاذبيته، مزايا أو خصائص المنتج تتجسد في إمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج، سمعة المنتج سمعة الشركة المصنعة للمنتج، التقيد بالموصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك (محمود عبد الفتاح، 2012، صفحة 22)؛

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي: خفض التكاليف، تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل ( غوالي و علماوي، 2011، صفحة 293).

## 2.2. أبعاد ومبادئ الجودة الشاملة:

**التزام الإدارة العليا بالجودة:** ينعكس هذا المبدأ في الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات، التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة، إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة، بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر، إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة، تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك (أغادير عوض الترتوري وجويحان، د.س، صفحة 35) ، مما سبق تجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها وبدون دعم جوهري من الإدارة العليا لن تتعدى الجودة كونها شعارًا أجوفًا ( بركات، 2007، صفحة 28)؛

**التركيز على العميل:** يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح لتحقيق كل التوقعات؛

**مشاركة العاملين:** التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين من القاعدة إلى القمة دون تفرقة، كل حسب موقعه وبنفس الأهمية مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة؛ التركيز على الوسيلة ويقصد به الفرق الجوهرية بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تبتدئ أولاً بأول؛

**التحسين المستمر:** يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسات ( البيلاوي و اخرون، 2006، الصفحات 28-29).

### 3. إجراءات الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة تم تصميم الاستبيان بناء على الإطار النظري يقسم إلى محورين الأول المتعلق بإدارة الجودة الشاملة والثاني البيانات الشخصية وتم اعتماد السلم الخماسي للإجابة وتوزيعه على عينة من الموظفين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ من أجل قياس مدى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ وبعد تجميع البيانات تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS، حيث قمنا في البداية بحساب معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة ومدى الترابط بين أسئلة الاستبيان، وقبل القيام بالاختبارات اللازمة قمنا بالتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

**المعاملات العلمية لأدوات الدراسة:** بداية قمنا بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية ولكل فقرة من فقرات محور إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين؛ ثم قمنا بالاعتماد على الاختبارات المعلمية اختبار ستودنت للحكم على استجابة عينة الدراسة

لمتغيراتها واختبار فرضياتها واختبار ك2 من أجل معرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لتوفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ قبل البدء بالاختبارات يجب التأكد الحكم على ألفا كرونباخ بأنها مقبولة إذا كانت  $0.6 \leq \alpha \leq 0.93$  كما يلي:

#### جدول 01: ثبات المقياس

البند	التزام الإدارة	التركيز على الزبون	التركيز على العاملين	التركيز على العمليات	التركيز على التكنولوجيا
المؤشرات	8	5	6	4	6
ألفا كرونباخ	,727	,870	,779	,817	,919

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات الموظفين.

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لبند الاستبيان فاقت 0.6 أي أنها ممتازة، وهذا يعكس قوة الارتباط بين بنود أو أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومنه يتضح قوة الثبات والارتباط.

#### 4. نتائج الدراسة:

تم التطرق للتكرارات والنسب المئوية لخصائص العينة وكذا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين لمحاو الدراسة كالتالي:

#### جدول 02: خصائص العينة

المتغير	الفئة	تلك	%	المتغير	الفئة	تلك	%
النوع	ذكر	64	59,3	الولاية	برج بوعريريج	11	10,2
	أنثى	44	40,7		الجزائر	11	10,2
السن	أقل من 30	30	50,9	المسيلة	25	23,1	
	30-45	39	36,1	النعامة	11	10,2	
	أكبر من 65	14	13,0	بجاية	14	13,0	

13,0	14	بلدية	20,4	22	ثانوي	المستوى
20,4	22	قائمة	79,6	86	جامعي	
			46,3	50	رئيس مصلحة	الوظيفة
			53,7	58	موظف	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

يتضح أن ما نسبته 79,6% من أفراد عينة الدراسة مستوهم جامعي، أما الباقي مستوهم الثانوي لتتعدم النسبة عند المستويات الدنيا بسبب كون الاستبيان موجه لفئة إطارات المؤسسات محل الدراسة؛ المتغيرة المرتبطة بسن المستجوب بينت أن أغلب أفراد العينة سنهم أقل من 30 سنة ونسبة قدرت بـ 50,9% أما 36,1% من المستجوبين سنهم من 30 إلى 45 سنة البقية سنهم تجاوز 65 سنة ونسبة 13%، أما متغيرة السن فجااء عدد الذكور المستجوبين 64 أما الباقي إناث؛ متغيرة الوظيفة تبين أن لأغلبية المستجوبين موظفين وهو ما يوافق نسبة 53,7% أما البقية فهم رؤساء مصالح، تم استرجاع 25 استبيان في المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة و22 بولاية قالمة و14 في كل من بلدية وبجاية في حين تم استرجاع 11 استبيان في كل من النعامة الجزائر العاصمة وبرج بوعريريج؛ محور إدارة الجودة الشاملة تم تقسيمه بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري إلى 29 سؤال مقسمة إلى خمس بنود تشكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي التركيز على الزبون والعمليات والموظفين والاحتياجات التكنولوجية وكذا التزام الإدارة العليا بالجودة، حيث تم وضع السلم الخماسي للإجابة، حسب دراسات سابقة تم وضع الفئات التالية والتي توضح مستوى التأييد: في حالة المتوسط أكبر من 4.23 مرتفع جدا؛ من 3.42 إلى 4.22 مرتفع؛ من 2.61 إلى 3.41 متوسط؛ من 1.80 إلى 2.60 منخفض وأخيرا أقل من 1.80 منخفض جدا؛ حيث تم الحصول على البيانات الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول 03: الإحصائيات الوصفية لبعده التركيز على الزبائن N=108**

الانحراف المعياري	المتوسط ط	مستوى التأييد					التقييم البنود
		← غير موافق بشدة			موافق بشدة		
,794	3,80	0	0	47	36	25	يقوم المديرون بدراسة للسوق، من أجل التعرف على حاجات ورغبات الزبون. تعمل المؤسسة على كسب ثقة الزبون
		0	0	43,5	33,3	23,1	
,656	4,33	0	0	11	50	47	التأكد من توفر المعلومات الضرورية للزبون مثل خصائص المنتج
		0	0	10,2	46,3	43,5	
1,001	4,23	0	11	11	28	58	يتم الاستجابة لطلبات الزبائن بالسرعة والوقت المناسبين
		0	10,2	10,2	25,9	53,7	
,67	4,44	0	0	11	39	58	تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن
		0	0	10,2	36,1	53,7	
,92	4,03	0	11	11	50	36	تتم متابعة شكاوي الزبائن والعمل على معالجتها
		0	10,2	10,2	46,3	33,3	
,50	4,54	0	0	0	50	58	يتم إعلام الزبون بمواعيد تسليم المنتج والمكان
		0	0	0	46,3	53,7	
,42	4,77	0	0	0	25	83	تبلغ المؤسسة الزبون أولاً بأول عن أوضاعها التنافسية
		0	0	0	23,1	76,9	
1,2	2,98	22	11	36	25	14	
		20,4	10,2	33,3	23,1	13,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول التركيز على الزبون في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتراوح بين 2,98 و 4,77؛ حيث أكد أغلب المستجوبين أن المؤسسات تلتزم بإعلام الزبون بمواعيد تسليم المنتج والمكان وبمتوسط 4,77 كما أن المؤسسات تلتزم بمتابعة شكاوي الزبائن والعمل على معالجتها وبمتوسط 4,54 تليها الاستجابة لطلبات الزبائن بالسرعة والوقت المناسبين وبمتوسط 4,44 ثم تعمل المؤسسة على كسب ثقة الزبون و التأكد من توفر المعلومات الضرورية للزبون مثل خصائص المنتج تقدم

تشكيلة واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من الزبائن وبمتوسطات إجابة وعلى التوالي: 4,33، 4,23، 4,03، من جانب آخر نجد أن متوسط إجابة أفراد عينة الدراسة حول السؤال المرتبط بقيام المديرين بدراسة دورية للسوق، من أجل التعرف على حاجات ورغبات الزبون جاءت 3,80، وهذا ما يبين مستوى أداء مرتفع وآخر مرتفع جدا؛ فيما يتعلق بالبنود التي جاءت دون المتوسط نجد فقط تبلغ المؤسسة الزبون أولا بأول عن أوضاعها التنافسية بمتوسط إجابة قدر ب 2,98، هذا الانخفاض قد يعود سببه إلى تحفظ المؤسسة بأوضاعها خوفا من المنافسين؛

الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع المحاور وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات، مما سبق يمكن القول أن تأييد عينة الدراسة مرتفع ومرتفع جدا في أغلب الأسئلة المرتبطة ببعد التركيز على الزبون.

#### الجدول 04: الإحصائيات الوصفية لبعث التزام الإدارة العليا بالجودة N=108

التقييم البنود	مستوى التأييد					
	متوسط	← موافق بشدة ← غير موافق بشدة				
لديكم خطة واضحة للجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها	4,31	0	0	14	47	47
		0	0	13,0	43,5	43,5
تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن	4,64	0	0	0	39	69
		0	0	0	36,1	63,9
تزيد المؤسسة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام	4,41	0	0	14	36	58
		0	0	13,0	33,3	53,7
تطور الإدارة المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة لتدعيم التزامها بالجودة	4,51	0	0	14	25	69
		0	0	13,0	23,1	63,9
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	4,23	0	0	22	39	47
		0	0	20,4	36,1	43,5

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

من الجدول يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول واقع التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسات محل الدراسة تتراوح بين 4.23 و 4.64؛ حيث أكد أغلب المستجوبين أن تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن و تطور الإدارة المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة لتدعيم التزامها بالجودة و تزيد المؤسسة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام و لديهم خطة واضحة للجودة ومحددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها و تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية وبمتوسطات حسابية وعلى التوالي: 4,64، 4,51، 4,41، 4,31، 4,23، حيث اتجه أغلب المستجوبين إلى الإجابة موافق بشدة في معظم الأسئلة المرتبطة ببنود التزام الإدارة العليا بالجودة؛

في السياق ذاته الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع المحاور وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات.

**الجدول 05: الإحصائيات الوصفية لبعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين N=108**

الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى التأييد					التقييم البنود
		← غير موافق بشدة		موافق بشدة			
1,397	3,52	22	0	11	50	25	تعمل المؤسسة على تأهيل وتحفيز العاملين
		20,4	0	10,2	46,3	23,1	
,483	4,64	0	0	0	39	69	يتم تدريب العاملين على التقنيات الحديثة التي ترفع الإنتاجية
		0	0	0	36,1	63,9	
,937	4,00	0	0	47	14	47	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال
		0	0	43,5	13	43,5	
,855	4,13	0	0	33	28	47	تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي
		0	0	30,6	25,9	43,5	

748,	3,90	0	0	36	47	25	يتم إعطاء صلاحيات للعاملين
		0	0	33,3	43,5	23,1	للتصرف عند مواجهة المشاكل
1,516	2,98	33	0	36	14	25	يتم منح مكافآت فردية وجماعية
		30,6	0	33,3	13,0	23,1	لرفع الأداء

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول تلبية احتياجات العاملين تتراوح بين 2,98 و 4,64؛ حيث أكد أغلب المستجوبين أن المؤسسات تقوم بتدريب العاملين على التقنيات الحديثة التي من شأنها رفع الإنتاجية وبمتوسط 4,64 كما وتشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي وبمتوسط 4,13، تليها تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم وبمتوسط 4,00 ثم يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل وبمتوسط إجابة 3,9، تليها تعمل المؤسسة على تأهيل وتحفيز العاملين وبمتوسط 3,52، وهذا ما يؤكد أن أغلب أفراد عينة الدراسة اتجهوا للموافقة التامة؛ فيما يتعلق البنود التي جاءت دون المتوسط نجد منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء وبمتوسط إجابة قدر ب 2,98، الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع المحاور وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات.

الجدول 06: الإحصائيات الوصفية لبعيد التركيز على العمليات  $N=108$

الانحراف المعياري	المتوسط	مستوى التأييد					التقييم البنود
		موافق بشدة	←	غير موافق بشدة			
674,	4,56	0	0	11	25	72	تسعى الإدارة دائما إلى
		0	0	10,2	23,1	66,7	تخفيض الأخطاء المحاسبية
803,	4,03	0	0	33	39	36	يوجد نظام رقابي يشتمل على
		0	0	30,6	36,1	33,3	إجراءات وقائية وتصحيحية
861,	3,93	0	0	44	28	36	تتوافر خطة لتقليل وقت إنجاز
		0	0	40,7	25,9	33,3	المعاملات

توجد أساليب متقدمة للإنتاج	58	14	36	0	0	4,20	,915
	53,7	13,0	33,3	0	0		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول التركيز على العمليات في المؤسسات محل الدراسة تتراوح بين 3,93 و 4,56؛ حيث أكد أغلب المستجوبين أن سعي الإدارة دائما إلى تخفيض الأخطاء المحاسبية وبمتوسط 4,56 وتوجد أساليب متقدمة للإنتاج وبمتوسط 4,20 تليها ثم يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية وبمتوسط 4,03 تتوافر خطة لتقليل وقت إنجاز المعاملات وبمتوسط إجابة 3,93، وهو ما يؤكد توجه أغلب أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة والموافقة بشدة على التركيز على العمليات؛ من جهة أخرى الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع المحاور وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات.

الجدول 07: الإحصائيات الوصفية لبعده التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية N=108

التقييم البنود	مستوى التأييد				المتوسط	الانحراف المعياري
	موافق بشدة ←	غير موافق بشدة	موافق بشدة ←	غير موافق بشدة		
يتم الاهتمام بدراسة الحصة السوقية وتحليلها	47	25	22	14	3,97	1,08
	43,5	23,1	20,4	13		
تتسم إجراءات وقواعد العمل الإداري بالوضوح والشفافية	36	47	25	0	4,10	,748
	33,3	43,5	23,1	0		
يتم التعامل مع الجودة كهدف إستراتيجي	69	28	11	0	4,54	,676
	63,9	25,9	10,2	0		
يتم تحديث التكنولوجيا بشكل مستمر	36	50	22	0	4,13	,725
	33,3	46,3	20,4	0		
توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء	36	50	22	0	4,13	,725
	33,3	46,3	20,4	0		

توجد وسائل اتصال فعالة بين	25	47	36	0	0	3,90	748,
الموظفين والزبائن	23,1	43,5	33,3	0	0		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط آراء عينة الدراسة حول التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية في المؤسسات محل الدراسة تتراوح بين 3,90 و 4,54؛ حيث أكد أغلب المستجوبين أنه يتم التعامل مع الجودة كهدف إستراتيجي وبمتوسط 4,54 وتحديث التكنولوجيا بشكل مستمر وتوجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء وبمتوسط 4,13 ثم تتسم إجراءات وقواعد العمل الإداري بالوضوح والشفافية وعدم الضبابية وبمتوسط 4,10 توجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والزبائن وبمتوسط إجابة 3,90، ثم الاهتمام بدراسة الحصة السوقية وتحليلها وبمتوسط 3,97 وهو ما يؤكد توجه أغلب أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة والموافقة بشدة على التركيز على توفر الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

من جهة أخرى الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع المحاور وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات.

### الجدول 08: الإحصائيات الوصفية لنموذج إدارة الجودة الشاملة N=108

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التركيز على الزبائن	4,1389	,48528
التزام الإدارة العليا بالجودة	4,4185	,55267
التركيز على تلبية احتياجات العاملين	3,8611	,72577
التركيز على العمليات	4,1806	,65730
التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية	4,1281	,67040
إدارة الجودة الشاملة	4,1454	,48734

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

مما سبق يمكن القول أن تأييد عينة الدراسة بلغ أعلى مستوياته في البند المرتبط بالالتزام الإدارة العليا بالجودة حيث قدر بـ 4.41 وهذا يدل على توفر مبدأ الالتزام بالجودة لدى المؤسسات المستهدفة، تليها متوسط تأييد العينة لتوفر مبدأ التركيز على العمليات في المؤسسات المدروسة والذي قدر بمتوسط 4.18 وهذا يدل على توفر المبدأ، من جانب آخر قدر متوسط تأييد أفراد الدراسة لمبدأ التركيز على الزبائن بـ 4.13 وهو تأييد مرتفع، أما مبدأ التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة فقدر المتوسط على مستواه بـ 4.12 في حين كان التأييد على مستوى التركيز على تلبية احتياجات العاملين أقل متوسط وقدر بـ 3,86؛ على العموم تجدر الإشارة إلى أن متوسط التأييد في المحور الأول قدر بـ 4,14 وهو مستوى تأييد تراوح بين مرتفع ومرتفع جداً؛

أما الانحرافات المعيارية تبين انخفاض نسبي عن الأوساط الحسابية في التأييد في جميع المحاور وهذا ما يشير إلى اتساق إجابات أو آراء أفراد عينة الدراسة على مستوى جميع الفئات.

بداية وقبل إجراء الاختبارات اللازمة كان علينا التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، واستناداً إلى نظرية النهاية المركزية التي تؤكد على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي في حالة فاق حجم عينة البحث 30 وهنا يمكن القول أن شرط نظرية النهاية المركزية محقق في هذا البحث باعتبار عينة الدراسة تساوي 108، من هنا ومن أجل اختبار الفرضية الأولى اعتمدنا على اختبار ستيوننت للعينة الواحدة أما الفرضية الثانية اعتمدنا على اختبار ك2 والنتائج جاءت كالتالي:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على وجود متوسط تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ وللتحقق من هذه الفرضية سيتم الاعتماد على اختبار ستيودنت للعينة الواحدة كالتالي:

**الجدول 09: نتائج اختبار ستيودنت لمحور إدارة الجودة الشاملة**

SIG	Ddl	T	المتوسط الحسابي	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0.00	107	24,3	4,1389	التركيز على الزبائن
0.00	107	26,6	4,4185	التزام الإدارة العليا بالجودة
0.00	107	12,3	3,8611	التركيز على تلبية احتياجات العاملين
0.00	107	18,6	4,1806	التركيز على العمليات
0.00	107	17,4	4,1281	التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية
0.00	107	24,4	4,1454	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

بالاعتماد على اختبار ستيودنت تبين أن  $Sig=0.00$  في جميع المحاور والمتمثلة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة أقل من مستوى 5 % وهذا ما يؤكد وجود إدراك لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بجميع أبعادها والمتمثلة أساسا في التركيز على الزبائن التزام الإدارة العليا والتركيز على تلبية احتياجات العاملين والعمليات والاحتياجات التكنولوجية مما سبق يتأكد وجود إدراك لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لتوفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ قمنا بإجراء الاختبار على البيانات الخاصة والوظيفية للمستجوبين من أجل دراسة أثر البيانات الشخصية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهنا تم الاعتماد على اختبار ك2 والذي يعتبر من الاختبارات المعلمية وللمعلمية وجاءت النتائج كالتالي:

**الجدول 10: نتائج اختبار ك2**

عدد المشاهدات	الرابطة الخطية بالخطي	نسبة الاحتمالية	ك2 بيرسون	الإحصائيات	المتغيرات
108	11,087	145,995	108,000a	القيمة	الجنس
	1	7	7	ddl	
	,001	,000	,000	sig	
108	,006	149,127	108,000a	القيمة	الوظيفة
	1	7	7	ddl	
	,939	,000	,000	sig	
108	3,424	210,882	216,000a	القيمة	السن
	1	14	14	ddl	
	,064	,000	,000	sig	
108	,160	212,864	216,000a	القيمة	المستوى
	1	14	14	ddl	
	,689	,000	,000	sig	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة.

نتائج اختبار ك2 حسب الجنس، الوظيفة، السن، المستوى التعليمي حول مدى إدراك الفئة المستجوبة لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 حيث جاءت Sig في جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة أقل من 5%، القرار هو توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرة الجنس الوظيفة السن المستوى التعليمي حول مدى إدراك الإداريين في المؤسسات الاقتصادية لتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أي يوجد اختلاف في تقييم المستجوب لتوفر المبادئ حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 5. الخاتمة:

فيما يلي نعرض خلاصة نتائج هذا العمل مع عرض لبعض الاقتراحات:

كان التساؤل الأول الذي طرحته الدراسة ما هو متوسط تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ جاء مستوى تأييد أفراد عينة الدراسة لبند التزام الإدارة

العليا بالجودة والتركيز على الزبون والعاملين والعمليات والتكنولوجيا بشكل عام مرتفع وهذا ما نتج عن الإحصائيات الوصفية من أجل التأكد من الفرضية تم الاعتماد على اختبار ستينودنت للمتوسطات حيث جاء الاختبار دال أي تبين: التزام الإدارة العليا بالجودة والتركيز على الزبون والعاملين والعمليات والتكنولوجيا، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

التساؤل الثاني حول هل يوجد اختلاف في تقييم المستجوبين لتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب البيانات الشخصية والوظيفية؟ تم الاعتماد على اختبار ك2 أيضا للتحقق من الفرضية الثانية وهنا تبين وجود اختلاف في تقييم المستجوبين لتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب البيانات الشخصية والوظيفية المعتمدة في الدراسة.

ضرورة استثمار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مفهوم إدارة الجودة باعتباره مفهوم إداري حديث لأنه يساعد في: تمكين المؤسسات من خوض حروب المنافسة على الصعيدين الوطني والأجنبي، فمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن الإستجابة لمختلف المتغيرات البيئية من زبائن، موردين، منافسين والمتغيرات التكنولوجية بما يعزز فرص نجاح المؤسسة في أسواقها الحالية والمستقبلية.

## 6. قائمة المراجع:

- البيلوي، ح &، اخرون. (2006). *الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات*. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- بركات، ن. (2007). *واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة*. غزة، قسم إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية.
- غوالي، أ &، علمواوي، م. (2011). *إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية*. *الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي*. (p. 293). ورقة.

*FEROUANI & BENDIABDELLAH, B. (2007, Avril). LA QUALITE TOTALE NOUVELLE BARRIERE A L'ENTREE POUR LES ECONOMIES EN DEVELOPPEMENT. cahiers du mecas, 3, 93-101.*

*Karim. (2011). Facteurs informationnels et contrôle totale de qualité (CTQ) . colloque international de Kénitra Intelligence économique compétitivité et attractivité des territoires.*

*RACHEDI, A. (2012). Le management de la qualité totale : T.Q.M Les outils de développement de la performance des entreprises Le cas de l'entreprise algérien. Journal de la stratégie et du développement(2), 93-118.*

*z, A. (2016, Décembre). L'adaptation culturelle du Management de la qualité totale: Cas des entreprises algériennes. 12, 154-175.*

أغادير عوض الترتوري وجويحان ,م. د.س. (إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى والمكتبات ومراكز المعلومات . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

رويبرت د & ,وهاغسترو . (2009). إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات.

محمود عبد الفتاح , ر . (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق . مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر .