



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في

العلوم الاقتصادية

تخصص: الطرق الكمية في التسيير

بعنوان

استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة
الشاملة وأثرها على الأداء

دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذة:

بختاوي فاطمة الزهراء

من إعداد الطلبة:

✓ بوسعيد حنان

✓ بن مني سفيان

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ رئيسا

الأستاذة مشرفا

الأستاذ ممتحنا

السنة الجامعية 2016-2017

الإهداء

الأهداء

الهي لا طيب إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك...

و لا طيب اللحظات إلا بذكرك... و لا طيب الآخرة إلا بعفوك...

و لا طيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة... و نصح الأمة...

إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

اهدي هذا العمل إلى من لا يملك للكلمات أن توفي حقها:

إلى من حملتني وهنا على ومن وشقت وتعبت في تربيته وتعليمي، وأعانته بدعواتها

إلى أمي الغالية

إلى الذي منحني النفس والنفيس في سبيل نجاحي إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار وتبقي كلماتك نجومها

أهتدي بما في اليوم والغد وإلى الأبد، والدي الغالي.

إلى من غمروني بالحنان الدافئ، والعطف الفياض... إلى سدي في الأوقات الصعبة إليكم يا من شاركوني

دفي، العائلة إخواني وأخواتي الغاليين.

شكر و تقدير

شكر وتقدير:

قال الله تعالى: {وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد}

إبراهيم-7-

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك, لك الحمد على نعمك الجسيمة, وآلائك العظيمة, وعلى ما أنعمت علينا به من تمام هذا الجهد وإنجازه, فلك الحمد في الأولى والآخرة ولك الحكم وإليك الرجوع.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس»

ولذا فإنني أتقدم بجزيل الشكر إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة مولاي الطاهر هذا الصرح العلمي الطيب ممثلة في كافة أعضاء هيئتها التدريسية جميعا دون استثناء, الذين كان لهم علي الفضل في تحصيل العلم، جزاهم الله خيرا.

كما أتقدم بالشكر الخاص لمشرفتي الأستاذة الفاضلة بختاوي فاطمة الزهراء التي رعت هذا البحث, وأشرفت عليه من أوله إلى آخره, وما بخلت علي بوقتها وتوجيهاتها ونصائحها النافعة, حتى تم هذا البحث بهذا الشكل.

فنسأل الله الكريم رب العرش العظيم أن يحفظها, وأن يكتب هذا في ميزان حسناتها إنه سميع مجيب.

كما وأتوجه بالشكر الخالص إلى كل الأساتذة الكرام الذين تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة هذا البحث, وتبيين أخطائه, واستكمال نقائصه.

ونسأل الله عز و جل أن يبارك في علمهم وعملهم, فيملحوظاتهم وتوجيهاتهم سيعزز بحثنا بالنفع والنجاح إنشاء الله. فجزاهم الله عنا خير الجزاء, كما لا يفوتني ذكرا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساعدني وشجعني على العلم والبحث. و إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة في مشواري الدراسي من قريب أو من بعيد.

وصل اللهم وبارك وأنعم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

والحمد لله رب العالمين.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
	مقدمة
أ	تمهيد
أ	مشكلة الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ب	اهداف الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	مصادر جمع البيانات

قائمة المحتويات

د	خطة الدراسة
	الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول :ادارة الجودة الشاملة
3	المطلب الأول : مفهوم ومراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
6	المطلب الثاني : مبادئ ادارة الجودة الشاملة
10	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات ادارة الجودة الشاملة
14	المبحث الثاني : ماهية الأداء
15	المطلب الأول :مفهوم الأداء
17	المطلب الثاني : تقسيمات الأداء
21	المطلب الثالث: قياس الأداء
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
37	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
40	تمهيد

قائمة المحتويات

41	المبحث الأول: تقديم مؤسسات الدراسة
41	المطلب الأول: تقديم مؤسسة الجزائر للاتصالات_وكالة سعيدة_
41	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة موييليس
42	المطلب الثالث: تقديم مؤسسة اوريدو
44	المبحث الثاني: اجراءات الدراسة
44	المطلب الأول: اداة الدراسة
55	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
63	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
74	المبحث الثالث: تطبيق أسلوب التحليل العملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة
74	المطلب الأول: اختبار التعددية الخطية
75	المطلب الثاني: شروط تطبيق ACP
81	المطلب الثالث: تحديد أثر متطلبات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الأداء باستخدام انحدار المركبات الأساسية
83	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
87	قائمة المراجع

قائمة المحتويات

93	الملاحق
98	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مقياس الإجابة على الفقرات	57
(2-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	58
(3-2)	يوضح توزيع العينة حسب العمر	59
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	61
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	62
(7-2)	نتائج اختبار معامل الثبات الخاص بالاستبيان	63
(8-2)	يوضح نتائج تحديد اختبار shapiro-wilk فيما إذا كانت الإجابات تتوزع توزيعاً طبيعياً	64
(9-2)	قيمة الدلالة (sign) لمحاور المركبة	64
(10-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	65
(11-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للتحسين المستمر	66
(12-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية لفرق العمل	67
(13-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للتخطيط الاستراتيجي	68
(14-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للمقارنة المرجعية	69

قائمة الجداول

70	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية لمشاركة العاملين و تدريبهم	(15-2)
71	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للتركيز على الزبون	(16-2)
72	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للتركيز على الجودة	(17-2)
72	نتائج الاختبار اللامعلمي لمستوى الأداء	(18-2)
73	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للأداء	(19-2)
74	اختبار التعددية الخطية	(20-2)
76	يوضح مؤشر كايزر-ماير-أولكن (KMO) و اختبار Bartlett	(21-2)
76	يبين نوعية التمثيل	(22-2)
77	يوضح التباين المشروح	(23-2)
78	مصفوفة العوامل بعد التدوير	(24-2)
79	تسمية المحاور و المتغيرات المرتبطة بها	(25-2)
81	تمثيل النموذج	(26-2)
81	تحليل التباين (anova)	(27-2)
82	معاملات النموذج	(28-2)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	دورة ديمغ للجودة وعلاقتها بالتحسين المستمر	06
(2-1)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	14
(3-1)	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	16
(1-2)	الميكمل التنظيمي لوكالة أوردبو لولاية سعيدة	43
(2-2)	إسقاط المتغيرات على المحاور العاملة	50
(3-2)	نموذج الدراسة	56
(4-2)	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	59
(5-2)	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير العمر	60
(6-2)	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	61
(7-2)	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب الوظيفة	62
(8-2)	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية	63
(9-2)	التمثيل البياني للقيم الذاتية	78
(2-10)	التمثيل البياني لتموقع المتغيرات حول المحورين	80

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

قائمة الملحق

الصفحة	الملحق عنوان	رقم الملحق
93	الاستبيان	01

المقدمة

تواجه المؤسسة تحديات كبيرة بسبب التغيرات الاقتصادية العالمية التي تحدث بطريقة مفاجئة وسريعة تجاوزت قدراتها على التكيف معها، مما يؤدي الى تفعيل دورها واعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي نشأت عليها وضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع هاته التغيرات، وتستطيع من خلاله محاولة الوصول الى كسب رضا الزبون والحصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الاسبقيات التنافسية، ومن ابرزها الجودة حيث انها لا تكتفي لوحدها بتحقيق هذا التوجيه بل لابد من تبني اهم الاختيارات المعاصرة في تسيير المؤسسات والتي تهدف الى التعاون والمشاركة المستمرة من جميع العمال، فكان من ابرزها نظام ادارة الجودة الشاملة الذي يأتي في مقدمة الافكار الادارية القادرة على مواجهتها بفعالية.

وقد اكدت مجموعة من الدراسات ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة ماهي الا الاساس الذي انطلقت منه عملية تقييم الاداء الذي يتجلى في اهمية تحسين الاداء وتحقيق الربحية من اجل الاستجابة الى مطالب الزبون التي يأخذ على ضوءها الكثير من القرارات الادارية في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات.

الاشكالية:

نظرا لأهمية الموضوع وتعدد جوانبه نطرح الاشكالية التالية:

ماهي عوامل النجاح الحرجة لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيرا على الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟

لتوضيح ذلك قمنا بطرح التساؤلات التالية:

ما مدى تطبيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؟

ما مستوى الأداء؟

هل يؤثر تطبيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة على الأداء؟

فرضيات البحث:

وكإجابة على الاشكالية والتساؤلات المطروحة وقصد الامام بجوانب الموضوع قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لتطبيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة على الأداء باستخدام التحليل العاملي

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة.
- يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينات الدراسة للعاملين في مؤسسات الاتصال الجزائرية في مستوى الأداء.

اهمية الدراسة:

الاهمية النظرية: تنبثق اهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناوله وهو عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على الأداء حيث تبرز الاهمية النظرية لهذه المؤسسة فيما تمثله من اضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة العربية بالمعلومات حول عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على الاداء المؤسسي بشكل عام ومدى انعكاسها سلبا او ايجابا على مؤسسات الاتصال، ومن المتوقع ان تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على الاداء والمعوقات التي تحول دون تطبيقها والآثار المترتبة على ذلك.

الاهمية العملية: تبرز الاهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل ان تسفر عنها والتي قد تساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الاتصال، حيث ان ادارة الجودة الشاملة بمبادئها العملية تسعى لتحقيق التميز من خلال العمل على اكتشاف الازخام وتحسين الخدمات واستبعاد خطوات العمل الزائدة باعتبارها عملية تستهدف تحسين الاداء .

اهداف الدراسة:

ان الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي واثره على اداء مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة، من خلال التعرف على:

- مستوى تطبيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاتصال بولاية سعيدة.

- مستوى اداء مؤسسات الاتصال بولاية سعيدة.

- ان كان هناك تأثير دال احصائيا لتطبيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة على اداء مؤسسات الاتصال بولاية سعيدة.

- العوامل الاكثر تأثيرا على اداء مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة.

حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء كانت عملية او نظرية حدود مكانية، وحدود زمانية وكذلك حدود بشرية، حيث ان الحدود المكانية للدراسة تتمثل في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة، اما الحدود الزمانية فتتمثل الفترة الزمنية التي تم انجاز الدراسة خلالها وهي من الشهر العاشر من عام 2016 الى غاية بداية الشهر الخامس من عام 2017. فيما تتمثل الحدود البشرية في الموظفين بالمؤسسات الاتصال الجزائرية من المستويات الادارية الثلاث.

منهج الدراسة:

وبغية الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا أن نتبع طريق IMRAD حيث تطرقنا الى الدراسة النظرية، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم من خلالها معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 21، بالإضافة الى استخدامنا للتحليل العاملي بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج "دراسة حالة".

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات، المصدر النظري وتم فيه التطرق الى مختلف جوانب الجودة والأداء المؤسسي كما تم التطرق الى بعض الدراسات السابقة اما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فتضمن إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسات الاتصال الجزائرية ، إلى جانب الاستمارة المعدة للمعلومات المتحصل عليها من المؤسسة.

خطة الدراسة:

قصد الإحاطة بالموضوع محاولة الإمام بكل جوانب دراسته على أرض الواقع، فقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة وذلك من خلال ثلاث مباحث الأول حول الجودة، والثاني حول الأداء أما الثالث فتضمن الدراسات السابقة التي تناولت وتطرق لبعض مقتطفات الدراسة والفصل الثاني مخصص لإسقاط ما سبق التطرق إليه في الجانب النظري، في شكل دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات الاتصال الجزائرية.

الفصل الأول: الإطار

النظري و الدراسات السابقة

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وذلك من منطلق أنه يمثل الدافع الأساسي لبقاء أي مؤسسة كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية وهذا ما يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسينه، اهمها ادارة الجودة.

وفي هذا الفصل سوف نقوم بعرض مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء والجودة بالاعتماد على الدراسات السابقة وذلك وفقا لما يلي:

المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: ماهية الأداء

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مصطلح إدارة الجودة الشاملة من المصطلحات الإدارية الحديثة نسبيا فقد أقبلت المؤسسات على استخدامه إقبالا كبيرا سواءً الخاصة منها أو العامة خاصة في العقدین الأخيرین باعتباره كوسيلة لتحسين جودة المنتجات و الخدمات و باعتباره أيضا أهم عوامل النجاح ، والسبب في ذلك أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التحسين المستمر في الإنتاجية وتوفير المنتج من خلال التجديد والابتكار والانتشار

المطلب الأول: مفهوم و مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

وردت العديد من التعاريف فيما يخص مصطلح إدارة الجودة الشاملة و من بينها نذكر ما يلي:

تعريف جوارن (Juran) :

" مفهوم يستلزم ضرورة تحديد الأهداف من تطبيقه وتحديد العمل واحتياجاته وتحديد ملامح المنتج والخدمة المقدمة وتحديد ملامح العمليات ووسائل التحكم بالعمليات ". (الطروانة محمد أحمد وبدرية المعزز البليسي، 2002، ص18).

وكما يتضح فان هذا التعريف ركز على واحدة من المفاهيم المكونة لإدارة الجودة الشاملة وهو " نظام الجودة " الذي يمثل نواة إدارة الجودة الشاملة، والمناطق به تحديد الجمهور المستفيد ومتطلباته من الخدمات والعمل على تلبيتها باعتبار أن هذه المهام هي سلاسل الجودة التي تشكل إدارة العمليات حلقة الاتصال بينها.

تعريف W.Edwarde deming :

" إدارة الجودة الشاملة هي طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة بين العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع ". (أبو النصر مدحت، 2008 ص64).

تعريف اوكلاند Oakland

" منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل نشاط واشتراك كل فرد في مستوى تنظيمي في المؤسسة " (رعد عبد الله الطائي، 2008 ، ص 7).

تعريف معهد الجودة الفيدرالي: The Federal Quality Institute

عرفها على أنها نظام استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا المستهلك، ويقوم تطبيقه على مشاركة جميع المديرين والموظفين، ويقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر. (النيايدي محمد علي حليس، 1999، ص200).

تعريف علي السلمي :

" ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التطوير المستمر في العمليات، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، وتطوير جودة المنتجات". (علي السلمي، 1995، ص22)

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الجودة الشاملة هي تفاعل المدخلات والأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جودة للمخرجات.

2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

نستعرض فيما يلي المراحل التاريخية التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تطور مفهوم الجودة و الرقابة عليها، حيث مر هذا المفهوم بمراحل تاريخية متلاحقة إلى أن وصل إلى مفهومها الحديث، الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة، ويمكننا تلخيص هذه المراحل بما يلي :

المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية:

لم يكن في هذه المرحلة مصنع و إنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع عبارة عن ورشة تضم صاحب الورشة، و عدد من العمال يقومون بالإنتاج، باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة، يحددها الزبون حسب رغبته، ويقوم صاحب الورشة بتلبية رغبة زبونه، بإعطاء التوجيهات للعمال بإنتاج السلعة المطلوبة، و كانت عملية الرقابة على المنتج تتم من قبل العامل بنفسه، مع تدقيق نهائي من صاحب الورشة.

المرحلة الثانية : بعد الثورة الصناعية:

حلّ المصنع في هذه المرحلة محلّ الورشة، و أصبح له هيكلًا تنظيميًا، أي أصبح منظمة تضم عدد كبير من العمال والآلات، و ينتج منتجات بأحجام كبيرة و بجودة عالية، و أصبحت الرقابة تتم من قبل المشرف المباشر على العمال ، إذ تقع عليه مسؤولية التحقق من الجودة. (عمر وصفي عقيلي، 2009، ص 22).

المرحلة الثالثة : الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين على يد " فريدريك تايلور " بالولايات المتحدة الأمريكية، و " هنري فايول " في فرنسا، و قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن، و سبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر و الضياع في العمل آنذاك، و قد تميزت هذه المرحلة بظهور مفهوم فحص الجودة، أو التفتيش على الجودة، حيث تسند مسؤولية الفحص، إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، و التأكد من مطابقة المنتوجات المحققة، مع المعايير المحددة بشكل مسبق، مع التأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكان الهدف من الرقابة في هذه المرحلة، هو تحديد الانحراف أو الخطأ و المسؤول عنه، لتوقيع العقوبة المستحقة بحقه، و هو ما كان يسمى آنذاك (بالرقابة البوليسية). (جاسم مجيد، 2002 ، ص 12).

المرحلة الرابعة: المراقبة الإحصائية على الجودة:

شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً تمثل في استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كافٍ؛ وإنما عليها السيطرة على الجودة إحصائياً. ويتم ذلك بتطبيق الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة والتي تمثلت في: العينات الإحصائية، وعينات القبول، والرقابة على العملية، وخرائط مراقبة الجودة، وكذلك تحليل التباين. ويرجع الفضل في بناء وخلق القواعد العلمية المعروفة اليوم للمراقبة الإحصائية لعدد من الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية؛ أمثال: رانفورد G.S.Radford، شيوارت Shewart، دودج Dodge.

المرحلة الخامسة: ضمان الجودة:

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية. فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة؛ حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً، والقضاء على أسبابها منذ البداية. ويختلف ضمان الجودة عن مفهوم الجودة، فهو أوسع نطاقاً، ويمتد ليشمل كل الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن المنتج أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستوفي مطالب الجودة، ويتكون مدخل ضمان الجودة من ثلاث وظائف أساسية هي:

- 1- هندسة الجودة Quality Engineering : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط السليم لبناء جودة المنتج، فهي تهدف إلى إدخال الجودة في مرحلة تصميم المنتجات والعمليات.
- 2- الرقابة على الجودة Quality Control : وتشمل وضع المعايير المخططة؛ وذلك لتحديد ما إذا كانت مستويات الجودة مازالت محققة أم لا، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وكذلك الإجراءات الوقائية مستقبلاً.
- 3- إدارة الجودة Quality Management : وتشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل الأنشطة اللازمة لضمان وتأكيد الجودة.

ولقد اتسمت هذه المرحلة أيضاً بظهور أربعة عناصر أساسية أسهمت في تطوير مفهوم إدارة الجودة، وفي تحسين الإنتاجية والجودة بصورة ثبت فعاليتها، وهي:

- دراسة تكلفة الجودة، وتحديد مستوى الجودة.
- الرقابة الكلية للجودة.
- قياس درجة الاعتمادية للمنتجات المكونة من أكثر من جزء عند تقييم المنتج.
- العيوب الصفيرية للمنتج. (سحر بنت خلف سلمان مدين، 2006، ص 48).

المرحلة السادسة: مرحلة مدخل إدارة الجودة الشاملة

شهدت هذه الفترة ظروفًا تنافسية حادة ، الأمر الذي جعل المنظمات تدرك أن مدخل ضمان الجودة في حد ذاته لم يعد كافيًا، فهو بحاجة إلى تحقيق تميز واضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة ، وبذلك أصبح المطلوب التوصل إلى مدخل يحقق التميز عن طريق:

1 - الاهتمام برغبات العملاء بمعناها الواسع داخل المنظمة أو خارجها.

2 - وضع تخطيط استراتيجي للمنظمة يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهمة محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء.

3 - تحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة من خلال مشاركة جميع العاملين على كافة المستويات في تشخيص وتحليل وحل المشكلات.

ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد لتحقيق هذه الرغبات وأطلق عليه إدارة الجودة الكلية كمدخل إداري حديث أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة ؛ لتصبح أداة للإدارة بدلا من كونها أداة للرقابة ، وتعد اليابان أول من لفت الأنظار إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحقيق الإنجازات الرائعة على المستوى العالمي. وتعتمد هذه المرحلة على عناصر أساسية ، وهي:

1 - التركيز على الجودة من منظور تحقيق رغبات وتوقعات العميل .

2 - استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية لتحسين وتطوير العمليات وحل المشكلات.

3 - التزام رجال الإدارة العليا بالتحسين المستمر للجودة.

4 - اشتراك جميع العاملين والتعامل معهم كفريق واحد.

5 - ربط الجودة بالتكلفة.

ويرجع الفضل في ظهور هذا الفكر الإداري إلى العديد من علماء الإدارة وروادها الذين كان لهم دور فعال وبصمات مميزة على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مثل ولتر سيوارت Walter Sewhart، إدوارد ديمينج، وجوزيف جوران Joseph M Juran، وفيليب كروسبي Philip Crosby وغيرهم. (سحر بنت خلف سلمان مددين مرجع سبق ذكره، ص49).

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة. وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، و هناك عدة تصنيفات للمبادئ نذكر منها:

1. التركيز على المستهلك:

إن هذا التركيز لا يقتصر على المستهلكين الخارجيين للمؤسسة الذين تركز كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها، بل يشمل هذا التركيز أيضا على العاملين داخل المؤسسة، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

كما يجب على المؤسسة أن تضع الموظفين على اتصال دائم مع الزبائن أو المستهلكين إضافة إلى تقوية وتمكين هؤلاء الموظفين، ومنحهم السلطة الكافية للعمل بجد لإرضاء هؤلاء المستهلكين، بواسطة المقابلة الشخصية أو عن طريق الهاتف أو من خلال مراجعة ملف الزبون (David. Goetsch, & Stanley Davis, 1994, p142).

وقد عرض "نوريكي" *Noriaki* خمسة إدراكات للزبون في مجال الجودة والتي أطلق عليها "عناصر الجودة" والتي ترتبط ب رضا المستهلك، ومن هذه العناصر، ثلاثة في غاية الأهمية في مجال التركيز على الزبون أو المستهلك وهي كالاتي :

1- **الجودة المتوقعة**: وهي الخصائص أو المعالم التي يتوقعها المستهلك في الخدمة المقدمة، والتي إن ظهرت فإنها تمنع عدم الرضا، أما إذا فقدت فإنها تؤدي إلى عدم رضا المستهلك بشكل كبير.

2- **الجودة المحققة للرضا**: وهي الخصائص أو المعالم التي يطلبها المستهلك، والتي إن ظهرت فإنها تسبب إرضاءه أما في حال غيابها فإنها تؤدي إلى خلق عدم الرضا لديه.

3- **الجودة المحققة لإسعاد المستهلك**: وهي المعالم أو الخصائص التي لا يطلبها المستهلك لأنه لا يعلم باحتمالية وجودها أو تقديمها وعند ظهور هذه الخصائص فإنها تؤدي إلى إسعاده وفي نفس الوقت فإنه عند غيابها لا يكون العميل بوضع غير راض؛ حيث أن هذا النوع من الجودة فيها تجاوز لتوقعات المستهلك.

لذا فإن على المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة محاولة تحقيق هذه الأنواع الثلاثة من الحاجات حتى تضمن المستهلكين الحاليين ومحاولة كسب المحتملين. (علي أحمد ثاني بن عبود، 2003، ص72).

2. التحسين المستمر:

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمؤسسة في تحقيق تحسن تدريجي وخلاق و جوهري في كل من العمليات والمنتجات وكذلك في الخدمات التي يتم تقديمها. ولنجاح عملية التحسين المستمر يتوجب توفر الشروط التالية :

1- الوقت: سواءاً فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة. حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة بخفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المنظمة.

2- المستوى التكنولوجي: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمؤسسة وذلك من خلال متابعة الإبداعات و الاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها. أو يمكن التحسين والتطوير في المؤسسة وفي المستوى التكنولوجي من خلال تحفيز الطاقات البشرية في المنظمة وحثها على التفكير والإبداع.

كما أن استخدام الحواسيب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها.

3- ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المؤسسة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تؤثر في المحيط. (لوحاشي أحمد خير الدين، 2002-2003، ص31، 32).

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي :

- تخطيط وتوثيق الإجراءات.

- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

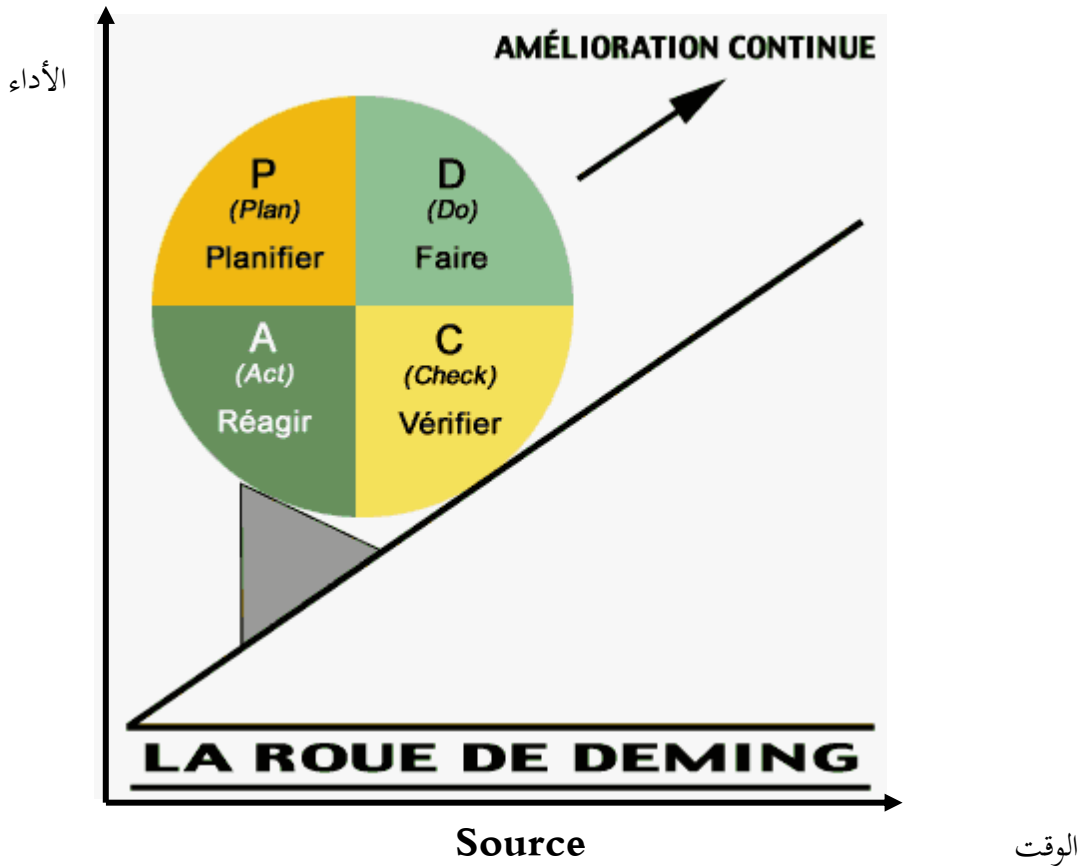
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

- استخدام دائرة: خطط - طبق - افحص - نفذ التحسين.

- توثيق إجراءات التحسين. (خضير كاظم محمود، 2002، ص101).

ويؤكد ذلك ديمنج Deming أحد رواد إدارة الجودة الشاملة من خلال عجلة ديمنج للجودة Deming Quality Cycle ، ويمكن توضيح دورة ديمنج وعلاقتها بالتحسين المستمر والمكونة من أربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري، وعلى شكل دائرة دون أي توقف، وهي:

الشكل رقم(01-01): (دورة ديمنج للجودة وعلاقتها بالتحسين المستمر)



http://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/iso14000/iso_principe.php4

consulté le 12/04/2017

- خطط (Planifier) للتحسين أو لمعالجة المشكلة
- نفذ (Faire) الخطة على نطاق ضيق للتجربة
- افحص (Vérifier) فعالية التنفيذ في النطاق الضيق
- صحح (Réagir) العمل وفق الخط

3. التزام الإدارة العليا:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم. (خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص101-102).

4. التركيز على العمليات:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المنظمة وليس المنتج فقط ويرجع ذلك إلى تأثير العمليات المباشر على جودة المنتج فاستخدام لفظ **Total** يعني أن الجودة يجب أن تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات وفي جميع المجالات. وأن يكون هناك قناعة كاملة بأن تحسين المنتج يأتي عن طريق تحسين العملية والنظام ككل بكافة مكوناته. وتتطلب عملية التحسين هذه دراسة كل عملية بشكل مستفيض والتقليل إلى أقل حد لدرجة تباين مستوى إنجازها. فإن ذلك يضمن إلى حد كبير تخفيض نسبة الوحدات المعيبة وغير المطابقة للمواصفات في كافة المراحل الإنتاجية. أي أن هذا المدخل يعتمد على المنع بدلاً من اكتشاف الأخطاء بعد تحققها كما هو الحال في الرقابة على الجودة التقليدية. (محمد توفيق ماضي، 2005، ص22).

5. اعتمادية القرارات على البيانات:

القرارات تتم في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء، أي إنها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق بشكل كبير، هذا يتطلب الانتقال من الطريقة التي كانت تتخذ فيها القرارات في بيئة الإدارة التقليدية وفقاً لرغبات وأهواء الإدارة العليا وما تحمله من قيم ومبادئ وخبرة، إلى بيئة إدارة الجودة الشاملة التي تتخذ فيها القرارات وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري ويتم جمع البيانات وتحليلها في بيئة إدارة الجودة الشاملة بشكل يحد من الأخطاء والعيوب واللاموضوعية.

6. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات و الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء. (البكري سونيا، 2000، ص375)

7. روح الفريق والعمل الجماعي:

يرى كل من Dean و Bowen أن العمل الجماعي وروح الفريق هو أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد وداخل المؤسسة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية. بل إن الإدارة يجب أن تعي أن غير المديرين يمكنهم أيضاً أن يقدموا إسهامات قيمة للمؤسسة. وحتى تكون جماعات العمل فعالة. فإنه يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية وكيف يمكن قيادة تلك المجموعات عن طريق منسق يستطيع تحقيق أفضل النتائج من هذا العمل الجماعي. (محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص22).

8. القرارات المبنية على الحقائق:

تعتبر هذه النقطة من العناصر الأساسية في الفلسفة الحديثة للجودة، شرط تواجد واكتشاف هذه الحقائق، فعدم دراسة عناصر السوق وتحليلها، وعدم توافر المعلومات الكافية عن رغبات واحتياجات العملاء، سيؤدي إلى وضع وتطوير تصميم غير سليم للمنتج لا يلبي حاجات المستهلك وتوقعاته، لذا يتوجب على المؤسسة وضع إستراتيجية لاتخاذ القرارات مبنية على الحقائق الواجب توافرها قبل البدء في عملية الإنتاج، وليس على ضوء الحقائق المعتمدة على الحدس والخبرة الشخصية. (محمد إسماعيل عمر، 2000، ص57).

9. الاهتمام بالتغذية العكسية:

إن التغذية العكسية عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة و فاعلية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات ايجابية . أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية . وهذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة الذكر أن تؤتي ثمارها . وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج . ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية، والتي تتحقق في الوقت الملائم تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع. (فريد عبد الفتاح زين الدين، 1997، ص555).

ومن هنا فإن إدارة المعلومات تعتبر التحدي الأكبر لما لها من علاقة وطيدة في تحسين الجودة للسلعة أو الخدمة مما يشكل إسهاما في جهود الجودة الشاملة، و يساعد توافر المعلومات على

- التركيز على المستهلك .

- تلبية الالتزامات.

- إدارة عملية التصنيع والتخلص من المخلفات .

- اشتراك العاملين وتدعيمهم وتزويدهم بالطاقة الواقعة .

- استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة .

و يتضح من هذا أن توافر المعلومات و بثها على كل مستويات المؤسسة يمكن من التعرف على رغبات المستهلكين ورصد

حاجاتهم ومعرفة متطلباتهم و الكشف عن أسباب استخدام المنتجات الجديدة أو المنتجات المنافسة، مما يساعد على تلبية

احتياجات المستهلكين . كما أن توفر المعلومات يمكن مراقبة مصادر التوريد من حيث التكلفة والجودة مما يضمن تلبية

الاحتياجات في الوقت المحدد أي توافر المعلومات يمكن المؤسسة من أن تأخذ قراراتها بناء على رصد واكتشاف إشارات من

زيائنها وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يريدها هؤلاء الزبائن، واستغلالها وبالتالي التوجه بالزبون وينعكس هذا على خطة عمل

المؤسسة والمحافظة على مركزها التنافسي في السوق . (البكري سونيا، مرجع سابق، ص375).

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي :

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح و الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- التركيز المستمر على تحسين العملية، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن؛
- إسهام الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير؛ (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، ص63-64.

- تخفيض تكاليف الجودة و زيادة الربحية بسبب تقليل الأخطاء؛ (عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص60).

ثانيا: معوقات إدارة الجودة الشاملة

- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة وقد يشكل عائقا كبيرا للمنظمات.
- التغيير الدائم للقيادات لا يمنح لإدارة المنظمة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه.
- الخلط بين مفهوم جودة المنتج وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن المعروف أن الفرق يظهر مدى اندماج فلسفة و إدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة.
- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، ويقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل؛ (محمد عبد الفتاح محمد، 2008، ص202-203).
- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
- فقدان الثقة في المدير.
- سوء نظام المكافآت والحوافز.
- ضيق الوقت؛ (مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ص82).
- وجود مقاومة للتغيير من الإدارة أو من العاملين بسبب عدم نشر ثقافة الجودة؛
- الاعتماد على خبراء الجودة أثناء تطبيق النظام أكثر من الاعتماد على العاملين داخل المؤسسة. (سملاي يحييه، 2003/2004، ص198).

ثالثا: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة المؤسسات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة والعاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عملية الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية، وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة:

1- تعمل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعض من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة والذي يعتبر متطلب للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطور والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

2- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى: إن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط على الأقل في الأمد القصير.

3- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة الملائم: إن التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، وفي كثير من المؤسسات العربية نجد أن أبعاد ثقافة المؤسسة غير مواتية إطلاقا بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة المؤسسة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية: من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تملكها المؤسسة ولاسيما التكنولوجيا لهذه المؤسسات، إذ أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا.

5- عدم تناسق سلوكيات قادة المؤسسة مع أقوالهم: إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماما عن غياب النمط من القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

6- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة: ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم الالتجاء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع و الابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة.

7- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة: تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل. وتوفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، ويساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، إن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالرضا.

8- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق: لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة ولكنه لا يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت. فإن التغير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وحيث أن الكثير من مشاكل المؤسسة هي موجودة وليست وليدة الحاضر لكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة ، فإنه ليس من الإنصاف حلها آنيا وبشكل سريع لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

9- عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين: الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات

ورغبات المستهلكين بالرضا الكامل عن المؤسسة بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد ما تحتاج إليه المؤسسة.

10- عدم تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل: لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في

التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد ، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل ، ولذلك إذا

تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة

الجودة الشاملة. (قاسم نايف علوان، 2005، ص113 ص115).

المبحث الثاني: ماهية الأداء

يُعطى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات وهذا من منطلق الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود اي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، إضافة الى أن هناك معايير لتقسيم الأداء حيث كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل لتقييم وقياس مستوى التقدم في الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة فقد تم التطرق في هذا المبحث الى:

- مفهوم الأداء
- تقسيمات الأداء
- قياس الأداء

المطلب الاول: مفهوم الأداء وأهميته

الأداء مفهوم/أولا:

لقد تعددت تعاريف الأداء وأهمها ما يلي:

يعرفه (P.druker) : "على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين

والعمال". (الشيخ الداوي ، 2009-2010، ص218)

ويعرف أيضا بأنه " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية

بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (فلاح الحسيني، 2000، ص231)

كما يعرف الأداء على أنه هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها

الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية (عبد العزيز جميل محيمر، 2000، ص327)

-أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المختصة.

-أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

-أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.

ويعرف أيضا على أنه " هو سلوك يسهم فيه الفرد في التغيير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن

يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب". (بابا ولد سيدن،

2009-2010، ص49)

وبالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تعريف الكفاءة والفعالية يعرف الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفا

إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن "مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى

هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وهناك من ركزوا على الكفاءة

لوحدها حيث عرفها بعضهم على أنها: "هي أهداف المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهناك

من يضيف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية حيث يرى (Angeliens) أن أداء

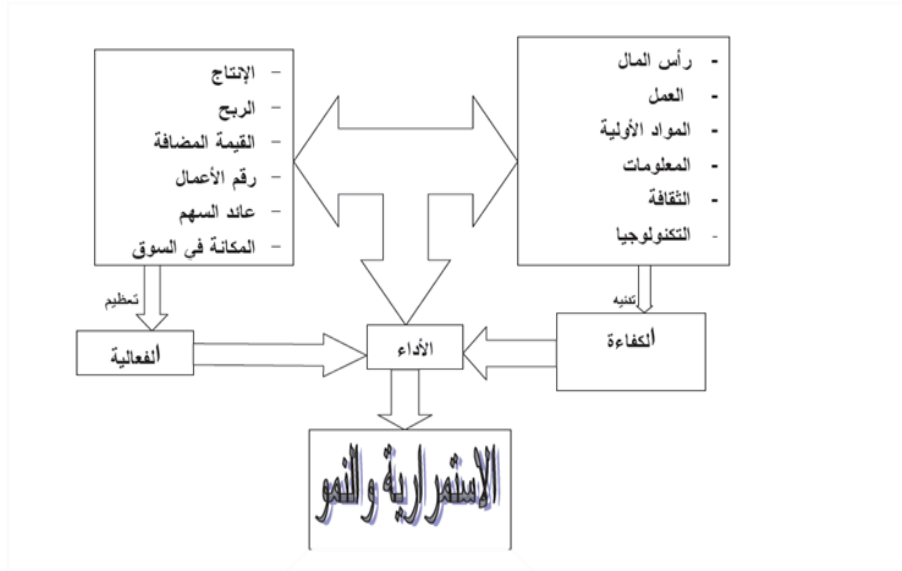
المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة والفعالية. (عبد المليك مزهودة ، 2001، ص ص 87-88)

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية كما تم شرحه سابقا في الشكل التالي:

شكل رقم (01) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 88

كما يعرفه ريتشارد سوانسون على أن الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم على أنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات". (عبد الرزاق عريف، 2007-2008، ص 30)

ويعرف الأداء كذلك على أنه: "حث الجهود والنشاطات والسلوكيات نحو تحقيق الجودة ثم الامتياز وبذلك يكون معنى الأداء مرتبطين مباشرة بالإتقان والانضباط والمسؤولية" (قادة سليم، 2011-2012، ص 27)

ومن التعاريف السابقة نجد أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة ليضمن لها البقاء والاستمرارية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تعمل فيه.

المطلب الثاني: تقسيمات الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير المصدر، الشمولية، الوظيفة، الطبيعة.

1 حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي

1.1 الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

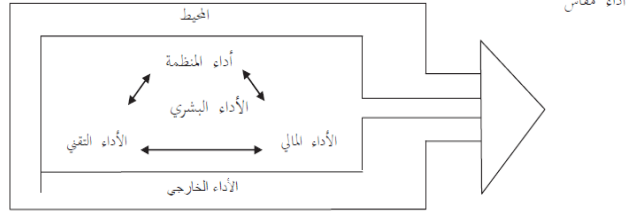
1. 2 الأداء الخارجي: «هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة»

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين. (الهلة

سنا، بريقش عائشة، 2009-2010، ص ص 26-27)

ويمكن توضيح النوعين السابقين من خلال الشكل التالي :

الشكل(1.1): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale*,
.237 librairieVuibert, Paris, 1999, p

الفائض الاجمالي

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق وهل يعود للمنظمة وحدها أو للمحيط. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية. وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

2حسب معيار الشمولي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

1.2 الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت في تكوينها جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

2.2 الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. (عبد المليك مزهودة، 2001، ص90)

3حسب المعيار الوظيفي :

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية : وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، و يضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

3.1 أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

3.2 أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3.3 أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:
-عائد الأفراد.

-عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

-التغيبية (**ABSENTEISME**): ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

3.4 أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

3.5 أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

-الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

-وتيرة التحديد مقارنة بالمنافسين.

-نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

-درجة التحديث ومواكبة التطور.

6.3 أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة .

هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

حصة السوق :مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة ويجسب بالعلاقة التالية :حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة /المبيعات الإجمالية.

7.3 أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة .بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة .أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية (الهلة سناء، بريفتش عائشة، مرجع سيق ذكره، ص، ص30-28).

4 حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

1.4 الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

2.4 الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

3.4 الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافها التكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4.4 الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. (عادل عشي، 2001، 2002، ص. 10-09).

المطلب الثالث: قياس الأداء

إن نجاح أي مؤسسة من عدمه متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرتها وهي العملية التي تتطلب وضع استراتيجية محددة، والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، وذلك لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط أساساً بمدى حصر وتحديد الانجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و تسجيلها، و لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً". (ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص. 487).

ويعرف أيضاً بأنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية". (عيسى مرزاق، 2009، ص. 02).

كما يعرف قياس الأداء (P M) performance measurement بأنه " عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر". (عبد الرحيم محمد، 2009، ص193).

كما يمكن تعريفه على أنه " قياس الأداء لا يتم في معظم الحالات إلا بتواجد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة، إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له (قرين ربيع، عطا الله ياسين، 11-10).

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن قياس الأداء هو أداة نستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء المؤسسي

تتمثل أهمية قياس الأداء فيما يلي:

1- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته و مستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

2- يركز القياس على ما يجب إنجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

3- يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

4- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

5- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها و متعاملاتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة و متعاملاتها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق استراتيجية المنظمة.

- 6- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج.
- 7- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- 8- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- 9- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.
- 10- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي بالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد. (طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 489)

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

أولا - مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

تتمثل المؤشرات التقليدية (المؤشرات المالية) لقياس الأداء الفعلي فيما يلي:

- 1) مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:

أ - نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية = (قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار / قيمة الإنتاج المخطط) $\times 100$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

ب - نسبة تطور الإنتاج = (قيمة الإنتاج المتحقق بالسنة الحالية / قيمة الإنتاج المتحقق بالسنة الماضية)

$\times 100$

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

ويستخدم للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعينة بالمقارنة مع السنة السابقة، حيث أنه كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دلّ ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

2) مؤشرات الإنتاجية:

ونعني بالإنتاجية على أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، وتقاس من خلال مؤشرين: الأول كلي، والثاني جزئي.

*الإنتاجية الكلية: والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال.

الإنتاجية الكلية = قيمة الإنتاج الكلي / قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته

*الإنتاجية الجزئية: وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) و أحد عناصر الإنتاج وتعد مقياس يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.

الإنتاجية الجزئية = المخرجات (كمية و قيمة) / أحد مدخرات الانتاج (كمية وقيمة)

(عمر تيمجدين، 2012-2013، ص67-72)

3) المؤشرات المالية: إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها... الخ وتصنف إلى أربعة معايير هي:

أ) معيار الربحية (معيار الكفاءة) :

حيث يعتبر معيار الربحية أهم معيار مالي من وجهة نظر أصحاب رؤوس الأموال بحيث يبين لنا مدى ربحية الشركة كنسبة مئوية.

هناك معايير متعددة للربحية أهمها:

-نسبة تحقيق إجمالي الأرباح المحققة = (اجمالي الربح المتحقق/ اجمالي الربح المخطط) × 100

-نسبة تطور إجمالي الأرباح = (قيمة الأرباح المتحقق للسنة الحالية / قيمة الأرباح المتحقق للسنة الماضية) × 100

حيث يقيس نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع نسبة السابقة.

-معدل عائد رأس المال = (الأرباح الإجمالية / رأس المال المستقر) × 100

حيث يعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

ب) معيار السيولة: وهي تلك النسب التي تقيس مقدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية باستخدام مجموعة الأصول المتداولة..

أ - النسبة الجارية = الأصول المتداولة / الخصوم الجارية

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيماً لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

ب - نسبة الأصول السريعة = (الأصول المتداولة - المخزونات) / الخصوم الجارية

فهذا المعيار صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية. (عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص 133-135)

ج) معيار قوة رأس المال الحالي (الرفع المالي): تقيس مجموعة نسب الرفع المالي مدى اعتماد المنشأة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها مقارنة بأموال أصحاب رأس المال، ومعيار قوة رأس المال يبين لنا مدى قوة رأس المال الشركاء ومدى اعتماد الشركة على نفسها وعلى رأس مالها الخاص، مقارنة بالأموال المقترضة من الخارج. ومن هاته النسب ما يلي:

أ - نسبة الديون إلى الأصول = إجمالي القروض طويلة و قصيرة الأجل / رأس المال المستثمر

حيث رأس المال المستثمر = إجمالي القروض + الاحتياطات + رأس المال المدفوع.

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

حيث أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول هذا أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقرضين.

ب - نسبة الدين إلى الحقوق الملكية = إجمالي القروض / حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع + الاحتياجات)

د) معيار التشغيل (كفاءة التشغيل) :

حيث تبين لنا بصفة عامة كفاءة الإدارة في تشغيل وإدارة الشركة بصفة يومية فمعيار سرعة التحصيل يظهر لنا مدى يقظة الإدارة في تحصيل ديونها الخارجية مقابل المبيعات أما معيار سرعة دوران المخزون فيبين لنا إن كان هناك ركود في مخازن الشركة أم لا، حيث أن معايير التشغيل تعطي للإدارة العليا انطباعات واضحة من خلال بعض المعايير المالية عن كفاءة الأداء الفعلي لبعض الإدارات من حيث التشغيل و النشاط و مدى نجاحه أو فشله.

و من هذه النسب:

أ - كفاءة الإدارة = مصروفات الإدارة / صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، حيث أنه كلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

ب - معدل تكلفة البيع و التوزيع = تكلفة المبيعات و التوزيع / صافي المبيعات

حيث أنه كلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل التكاليف الممكنة. (عمر تيمجددين، مرجع سبق ذكره، ص 133-134).

هـ) مؤشرات البيع:

حيث تعكس لنا مستوى التطور المبيعات و هي:

أ - نسبة تحقيق خطة المبيعات = (قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المحققة / قيمة المبيعات المحققة) × 100

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

تستخدم هاته النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج و تنفيذ الخطة المرسومة. (عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص135)

ب -نسبة تطور المبيعات = (قيمة المبيعات للسنة الحالية / قيمة المبيعات للسنة الماضية) × 100
وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة. بالإضافة إلى المقاييس الأساسية الأخرى : حيث أنه لو تم تطبيق وتحليل هذه المقاييس السبعة الصحيحة فإن أداء المؤسسة سيتحسن حتما وتمثل هذه المقاييس في :

المقياس الأول :تسليم العمليات

ويقصد بذلك التسليم الممتاز ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل والوثائق.

يتم حسابه كالتالي: قياس التسليم الممتاز يساوي عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر / عدد التسليمات في المدة

المقياس الثاني : صحة العمليات المتنبأ

يتم حساب هذا المقياس كما يلي : (الطلب المقدر الطلب الحقيقي / الطلب المتنبأ به للمدة) × 100
مع العلم أن الطلب الحقيقي هو الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته، وليس ذلك المتمثل في شكل طلبيات فقط.

المقياس الثالث : تخفيض الآجال

يقصد به التركيز على التخفيض المستمرة لأجال البيع، الإنتاج، التوزيع، الشراء، عن طريق تحديد آجال التخفيض على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليه.

تخفيض الآجال = (الآجال المتوسطة للمدة المعنية / الآجال المتوسطة للفترة الماضية) × 100

المقياس الرابع : الجودة

حيث يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها، وتجر الإشارة إلى أن هذا المقياس يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة، ليس فقط بالنسبة لوظيفتي البيع والشراء.

المقياس الخامس : احترام البرنامج

حيث يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة، وتمثل هذه البرامج عادة في برنامج الإنتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو برنامج بعث منتج جديد.

ويتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

(عدد النشاطات أو الاوامر المنجزة في الساعة / عدد النشاطات أو الاوامر المبرمج انجازها في المدة المحددة) $\times 100$

المقياس السادس :إدخال منتجات جديدة في الساعة

يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

(عدد الأوامر الخاصة بمنتجات الجديدة المنجزة في الساعة / عدد الاوامر الواجب اداءها في المدة المحددة) $\times 100$

المقياس السابع : السرعة

يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة ، ويحدد هذا المقياس وفق للعلاقة التالية:

(الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة / الزمن الكلي للنشاط) $\times 100$ (الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 224-226).

ثانيا : مؤشرات قياس الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)

أولاً : تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها " طريقة لترجمة أو نقل رسالة المؤسسة واستراتيجيتها على شكل مقاييس الأداء " (عماري عمار، 2009، ص 09) كما تعرف بأنها نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية ويعمل على تزويد المديرين في المنظمات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المنظمة" (عبد الرحيم محمد، 2009، ص 217)

وتعرف بطاقة التقييم المتوازن على أنها " نظام للإدارة management system وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء massivement system والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية". (محمد محمود يوسف، 2005، ص 126)

وتعرف أيضا بأنها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم" (وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، 2009، ص 151).

كما تعرف بأنها "هي عمل نظامي حول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدف ومبادرة للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة". (صالح بلاسكة ، 2011-2012، ص 23)

ثانياً - : محاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

- تتمثل محاور الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي :

1- المحور المالي Financial perspective

حيث يعتبر المحصلة النهائية لكافة التغيرات، والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى حيث إن جميع هذه المحاور ينصب التحسس فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة، حيث أن هذه المؤشرات قادرة على أن توضح ما إذا كانت استراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى .

2- محور العملاء Customer perspective

لنجاح تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء فإنه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية العمل الواجب لتحقيق رضا الزبون، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله حيث يقع في مجال المنافسة مع الآخرين، ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي الممثل في تحقيق رضا العملاء، حيث أن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.

- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.

- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

وفي حالة نجاح أداء المؤسسة في تحقيق مستويات جيدة لهذه المؤشرات ينعكس بالإيجاب على النتائج المالية (المحور المالي).

3- محور عمليات التشغيل الداخلي intevnal business process perspective

يتعامل مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ومحاولة التغلب عليها ورفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج. حيث تركز المؤشرات والمقاييس لهذا المحور على الجوانب التي يمكن تحسينها والتغلب على ما لها من قصور تحقيق رضا العملاء وتحقيق المكاسب المالية للمؤسسة ككل.

4- محور التعلم والنمو Learning & growth perspective

يمثل النية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وتحسن الوضع المالي ككل المؤسسة. (محمد محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 139-141)

ثالثاً: خطوات تنفيذ بطاقة التقييم المتوازن:

لقد أورد **Ropert & ara jan** أربع خطوات لتنفيذ بطاقة التقييم المتوازن وهي :

1-تحديد وتعريف الاستراتيجية: حيث أن بطاقة التقييم المتوازن تبني الارتباط بين الاستراتيجية وعمليات المنظمة، وبالتالي فلا بد من أن يتم البدء بعملية تعريف بطاقة التقييم المتوازن من خلال تحديد استراتيجية المنظمة، وفي هذه المرحلة فانه من المهم أن تكون غايات وأهداف المنظمة واضحة.

2-تحديد وتعريف مقاييس الاستراتيجية: وهنا يتم تطوير مقاييس لدعم وضوح الاستراتيجية وهذا ما يتعلق بتركيز المنظمة على مقاييس أساسية قليلة مرتبطة مع المقاييس الأخرى.

3-تكاميل المقاييس مع نظام الإدارة: وهنا من المفترض أن تتكامل كل من بطاقة التقييم المتوازن مع هيكل المنظمة الرسمي، والثقافة، وتطبيقات الموارد البشرية، وهكذا فان بطاقة التقييم المتوازن ستعطي بعض المعاني للمقاييس المتوازنة.

4-فحص (مراجعة) المقاييس وتكرارية النتائج: حيث من الضروري أن تفحص بطاقة التقييم المتوازن بتماسك من خلال إدارة السيناريو.

(وائل محمد صبحي، إدريس طاهر، محسن منصور الغالي، 2009، ص26).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

- **الدراسة الأولى:** بعنوان دراسة أثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات- الحاصل على شهادة الجودة العالمية (ISO) وهي اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير 2006 وهي مذكرة من اعداد بومدين يوسف.

توصلت هذه الدراسة إلى تسجيل مؤشرات إيجابية جدا فيما يخص تحسين أداء العناصر السابقة الذكر على المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 بصفة عامة. و هذا ما يدل على وجود نظام جودة كفاء و فاعل موثق مبني على أسس و قواعد دولية استندت عليه المنظمات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في انجاز أنشطتها و تحسين أدائها ، مما سمح لها من تحسين جودة المنتج مع زيادة نسبة كفاءة التشغيل و الإنتاجية و التقليل من الفاقد و خلق ظروف عمل ممتعة تمكنها من ترقية الاتصال بين الأفراد فيما بينهم من جهة و مع الإدارة من جهة أخرى

-**الدراسة الثانية:** مذكرة بعنوان " تقييم أداء العاملين في ظل ادارة الجودة الشاملة" دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية وحدة ورقلة خلال فترة 2010 وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ليسانس في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة من اعداد عبيدلي فاطمة الزهراء وصندالي ام الخير.

تتلخص هذه الدراسة حول تقييم الأداء في المنظمات بالإضافة الى ابراز مساهمة ادارة الجودة الشاملة في تحسين عملية الأداء.

وتوصلت هذه الدراسة الى ان هناك اثرا مرتفع لعناصر ادارة الجودة الشاملة على رفع مستوى اداء العاملين، كما اوضحت نتائج الدراسة ان تحسين اداء العامل يعد من اهم عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة، وفيما يتعلق بمستوى اداء العاملين توصلت الدراسة ان مستوى اداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للجودة.

-**الدراسة الثالثة:** بعنوان " ادارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي " من اعداد الطراونة والبليسي بسنة 2002، هدفت هذه الدراسة الى قياس واقع تطبيق المصارف التجارية في الاردن لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على اداء المصارف التجارية الى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة الى

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

تبني المصارف التجارية في الاردن لمفهوم ادارة الجودة الشاملة بكفاءة عناصره الا ان مستويات التطبيق لهذه العناصر متفاوتة حيث مثل اعلى مستوى للتطبيق في التركيز على احتياجات العاملين، ثم التركيز على المستفيد، ثم الاحتياجات الادارية من اجل المنافسة، وكان اقل عناصر الجودة الشاملة تطبيقا هو تحسين العمليات، كما اثبتت الدراسة وجود علاقة بين التزام المصارف التجارية الاردنية بعناصر ادارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لتلك المصارف.

-الدراسة الرابعة: بعنوان " علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي: من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض " وهي مذكرة من اعداد العميره بسنة 2003، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي من خلال الكشف عن مستوى الدعم الذي تقدمه الادارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة ومدى فاعليتها، ومستوى المعرفة بمفاهيم الجودة الشاملة لدى العاملين ودورها على الاداء الوظيفي ، واتجاهات الاملين نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وعلاقة تطبيق الجودة الشاملة بالأداء، وتوصلت هذه الدراسة الى ان غالبية العاملين يطبقون ادارة الجودة الشاملة في عملهم في ضوء استخدامها كأسلوب لإدارة العمل من قبل اداراتهم، وان اهم فوائد ادارة الجودة الشاملة هي الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر، وتشجيع التعاون الجماعي في انجاز مهام العمل وتحقيق اهداف المنظمة، كما تسهم زيادة فعالية تطبيق الجودة الشاملة في تحسين كفاءة واداء العاملين.

-الدراسة الخامسة: بعنوان " ادارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى اداء الخدمة الصحية: دراسة حالة مركز طرابلس الطبي في الجماهيرية الليبية " من اعداد السويسي بسنة 2005، هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى اداء الخدمة الصحية في مركز طرابلس الطبي وبيان مدى تأثير عناصر الخدمة الصحية على اداء الخدمة الصحية المتمثلة في وعي والتزام الادارة العليا ومشاركة العاملين وتدريبهم وتأهيلهم وتحفيزهم وتعزيز الثقافة التنظيمية للجودة وكذلك هدفت الى بيان مدى تأثير عناصر الجودة الشاملة في مركز طرابلس الطبي على اداء الخدمة الطبية والمتمثلة في التحسين المستمر وتوفير الكفاءات الادارية والبشرية والموارد الملموسة والبنية الاساسية الحديثة واحتياجات العملاء.

-الدراسة السادسة: بعنوان "استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على اداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين " وهي عبارة عن رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال سنة 2009 بجامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، وكانت

الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة

هذه الرسالة من اعداد ناصر سلطان السويدي، هدفت هذه الدراسة الى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي واثره على اداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين من خلال التعرف على مستوى تطبيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المستشفى العسكري في مملكة البحرين وكذلك مستوى اداء المستشفى العسكري كما هدفت الى بيان ان كان هناك اختلافات دالة في وجهات نظر المديرين في المستشفى العسكري حول عوامل النجاح الحرجة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

-الدراسة السابعة: بعنوان "شروط الوصول الى ادارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي والتصنيفي _دراسة تطبيقية على مؤسسات جزائرية_ خلال سنة 2013 وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص الطرق الكمية في التسيير بجامعة سعيدة، وهي مذكرة من اعداد ماحي كلتومة. تتلخص هذه الدراسة حول إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقها على مستوى المؤسسات في الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات والتي تم اختيارها بصفة عشوائية ليتم دراستها من خلال استمارة لمعرفة شروط الحصول على ادارة الجودة الشاملة بالإضافة الى محاولة تصنيف العينة محل البحث حسب مراحل الجودة الثلاث.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة برافو دو موريللو Bravo de Murillo (1994) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ومضامينها للتعليم المتوسط ". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على آراء مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة التي طبقت فيها إدارة الجودة الشاملة، والتي لم تطبق بها إدارة الجودة الشاملة حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومدى ملاءمة مضامينها للمرحلة المتوسطة ، وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة لوس أنجلوس التعليمية بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من 423 مديرًا ومديرة ومعلمًا ومعلمة ، يعمل 109 من أفراد عينة الدراسة في مدارس تطبق إدارة الجودة الشاملة ، ويعمل 314 في مدارس لم تطبق فيها إدارة الجودة الشاملة . وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، واستخدمت الاستبيان كأداة لتحقيق أهداف الدراسة .

2- *Le management de la qualité au sein des entreprises Algériennes,*

أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، من إعداد الباحث هيشور محمد صالح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999 ، حيث تناولت الدراسة مدى تطبيقات الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي شملت 43 مؤسسة جزائرية تنشط في سبعة ميادين هي: النسيج، مواد البناء، الميكانيك والإلكترونيك، البترول والغاز، الصيانة، الصناعات الغذائية وصناعة الورق والبلاستيك وهي أول دراسة تشمل مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وبهذا العدد رغم أنها ركزت في غالبها على المجال (الصناعي السلعي) التابع للقطاع العمومي واعتمد الباحث في تحليله كثيرا على نظام إدارة الجودة المتوافق مع مدخل المواصفات القياسية العالمية للجودة ISO 9000 ، حيث ركزت هذه الدراسة على مدى توفر مبادئ إدارة الجودة والعراقيل التي تحول دون توفرها في مؤسسات العيرة وفي آخر هذه الدراسة والمتعلقة بأفاق أبحاثها المستقبلية كان قد أوصى الباحث بمعالجة مثل هذه المواضيع وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنه الأكثر تفسيرًا وشمولًا لمفهوم الجودة

3- دراسة (Mohanty & Lakhe, 1998) بعنوان " Factors Affecting TQM " *an Empirical Study in Indian Industry Implementation*

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الهندي، وقد تم تطوير استبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة. وتم توزيع 284 استبيان على المديرين التنفيذيين في 36 صناعة في الهند وتم استرجاع ما مجموعه 176 استبيان صالح للتحليل أي ما نسبته 62%. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك 18 عاملاً تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي: حجم المنظمة ،

دعم القيادة العليا ، فرق العمل ، الاتصالات ، المرونة ، أهداف المنظمة ، هيكل التخطيط المعتمد ، البنية التحتية، إدارة المخاطر ، الإستراتيجية التنافسية ، التكنولوجيا المعتمدة ، العلاقة مع العملاء ، العلاقة مع العاملين ، تصميم المنتج ، العلاقة مع الموردين ، التنسيق ، المركز المالي للمنظمة ، أنظمة العوائد.

4- دراسة (Yusof & Aspinwall, 1999) بعنوان " Critical Success Factors Quality Management Implementation in Small and for Total Medium Enterprises"

هدفت الدراسة على تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم في بريطانيا. و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان يتضمن عشرة عوامل رئيسية تتضمن 58 فقرة. تكونت عينة من 18 من الاستشاريين و الأكاديميين المتخصصين في مجال الجودة الشاملة، هي: القيادة الإدارية، نظام التحسين المستمر ، القياس و التغذية العكسية، أدوات ووسائل التحسين المستخدمة ، العلاقة مع الموردين ، تطوير الموارد البشرية ، بيئة العمل الملائمة.

5- دراسة (KUNST PAUL , 2000) ، إدارة الجودة الشاملة والأداء في المستشفيات

بحث عن عوامل النجاح : "هدفت هذه الدراسة والتي أجريت على عدة مستشفيات أوروبية جامعية عامة وخاصة في اسبانيا وبريطانيا وهولندا إلى التعرف على عوامل النجاح للجودة المتميزة والأداء وعلاقتها المتبادلة، وبينت الدراسة وجود متغيرات تفسيرية مختلفة مرتبطة ما بين إدارة الجودة الشاملة والأداء. وتوصلت الدراسة إلى التطبيق العام لنموذج ضمان الجودة الأوروبي والذي يبرز لنا تسعة مقومات أساسية للجودة وهي " :القيادة والسياسات، الإستراتيجية وإدارة الموظفين وإدارة العمليات ورضا العاملين ورضا المرضى . " وصممت قائمة الأسئلة على نحو مركز في فهم العلاقة ما بين إدارة الجودة ورضا المريض والأداء .وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة والأداء مع درجة ارتباط عالية بينهما، وبالتالي فان اعتماد مدخل إدارة الجودة يؤدي إلى أداء أفضل في المستشفيات.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في بعض العناصر، كما اختلفت عنها في بعض العناصر

أوجه التشابه:

- تشابه دراستنا مع بعض الدراسات السابقة من حيث المتغيرات (إدارة الجودة الشاملة، الأداء).
- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأداء المستعملة (التحليل العملي) في بعض الدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف:

- في عينة الدراسة حيث تكونت من 30 فرد تم توزيعها على العمال.
- من حيث القطاع حيث تم إجراء الدراسة في مؤسسة ذات قطاع خدمي.
- اختلفت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة حيث ركزت الدراسات السابقة على أداء العاملين، الأداء المالي، أداء الموظفين في حين تطرقت دراستنا إلى الأداء ككل.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض ماهية ادارة الجودة الشاملة حيث تطرقنا الى مفهوم ومراحل التطور التاريخي لها اضافة الى مبادئها وكذلك مزايا ومعوقات ادارة الجودة الشاملة، و في المبحث الثاني تضمن ماهية الأداء من خلال التطرق الى مفهومه وتقسيماته وايضا قياس الاداء، اما المبحث الثالث تضمن الدراسات السابقة وذكر أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني : الدراسة

التطبيقية

تمهيد:

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم منافسات قوية ولذلك تسعى جاهدة للبقاء ضمن المجال التنافسي و ذلك من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحسين الأداء.

و من أجل تطبيق ما تم عرضه في الدراسة النظرية لإدارة الجودة الشاملة و الأداء أخذنا مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة كميدان لدراستنا، حيث سنعالج مشكلة الدراسة بأداة التحليل العاملي (التحليل على مركبات أساسية) النتائج التطبيقية التي تم جمعها، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي .spss

المبحث الأول: تقديم مؤسسات الدراسة

المطلب الأول: مؤسسة الجزائر للاتصالات

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية، تتعامل في سوق الشبكات وخدمات الاتصال، أنشأت في أبريل 2002 بموجب القانون 03-2003 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات.

في سنة 2004 بلغ رأس مال الشركة 100 مليون دج موزعة على 20000 سهم تبلغ قيمة كل واحد منها 5000 دج. دخلت اتصالات الجزائر السوق فعلا ابتداء من 1 جانفي 2003 ساعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة عروض خدمات الاتصال وتسهيل الحصول عليها من طرف أكبر عدد ممكن من المستعملين.
- الرفع من نوعية الخدمة المعروضة وتوسيع تشكيلتها والعمل على جعلها أكثر تنافسية.
- تطوير شبكة الاتصالات الوطنية.

وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بوضع برنامج لتطوير شبكة الاتصال للفترة 2004-2008 باستثمار تقديري بلغ 203976 مليون دج أي ما يعادل 25 مليار دولار.

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع من المؤسسة الأم اتصالات الجزائر. بصفتها تملك فيها %100 من الأسهم، ونالت هذه الأخيرة استقلاليتها في أوت 2003 تعدى عدد العمال في مؤسسة موبيليس 1000 عامل سنة 2003 وتراجع العدد إلى 600 عامل خلال سنة 2004 ليعود ويرتفع من جديد حيث وصل عدد المستخدمين في سنة 2006 إلى 1700 عامل. (كوسة ليلي واقع الاعلان و أهميته 2007/2008).

المطلب الثاني: مؤسسة موبيليس

اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس (بالفرنسية Algérie Télécom Mobile – MOBILIS) هي ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر.

تقدم موبيليس خدمات جي إس إم، جي بي آر إس، الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، بلاك بيري، و خدمة التجوال الدولي، تمتلك موبيليس أكثر من 4200 محطة تغطية BTS و شبكتها تغطي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

97 % من مساحة الجزائر. كما تملك أكثر من 110 وكالة تجارية و 52.000 نقطة بيع معتمدة. مع نهاية عام 2010 أصبح لدى موبيليس 11 ملايين زبون في مختلف خدماتها، ويبلغ عدد المشتركين في خدمة الجيل الثاني لموبيليس GSM أزيد من 10,815 مليون إضافة ل 3,639 مليون مشترك في خدمات الجيل الثالث من إجمالي 45 مليون مشترك في الهاتف النقال في الجزائر.

التنظيم الهيكلي لمؤسسة موبيليس:

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس ثلاثة أقسام إلى جانب عدد من المديريات، هذا التنظيم الذي أعتمد من أجل ضمان السير الحسن للأعمال والمهام داخل المؤسسة.

أ - أقسام المؤسسة: وتشمل قسم الأعمال العامة، قسم الشبكة والخدمات، قسم التجارة والتسويق.

ب - المديريات التابعة إلى الإدارة العليا مباشرة: وتشمل مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الإستراتيجية والبرمجة والكفاءة، مديرية الاتصال و العلامة، مديرية نظام المعلومات (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة).

المطلب الثالث: مؤسسة أوريدو

أوريدو بالفرنسية Ooredoo : (نجمة سابقا) هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية ، وهي مؤسسة تعمل في مجال الاتصالات بالهاتف النقال . يبلغ عدد مشتركها 8.245 مليون مشترك مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر وبلغت حصة نجمة في سوق النقال 2, 25 بالمائة من مجموع الحصص.

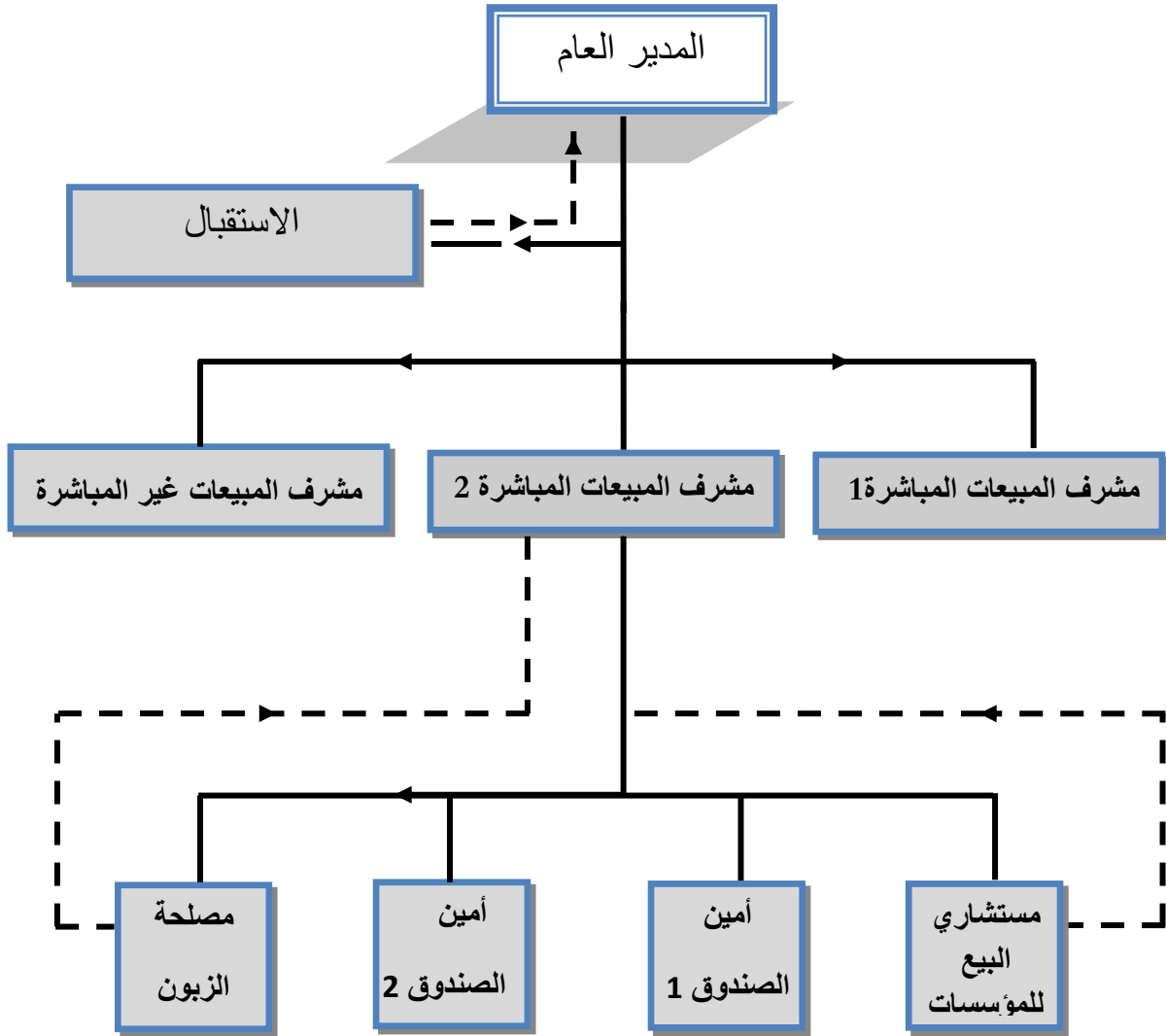
في 2 ديسمبر 2003 تحصلت "الوطنية تيليكوم" الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال فيا الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أغسطس 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "نجمة" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقه في الجزائر، حيث أدخلت "نجمة" معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كانت أول تعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الهيكل التنظيمي لوكالة أوريدو لولاية سعيده :

- 1- مدير الوكالة.
- 2- مشرف المبيعات المباشرة.
- 3- مشرف المبيعات غير المباشرة.
- 4- مستشاري البيع للمؤسسات CEA.
- 5- أمين الصندوق.
- 6- مصلحة الزبون.

الشكل رقم (2-1): الهيكل تنظيمي لوكالة أوريدو لولاية سعيده



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

يعتبر قطاع الخدمات من أهم القطاعات التي تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع، كما تعتبر خدمات مؤسسات الاتصال من أهم الخدمات التي تقدم للزبون و ما لها من تطور في الآونة الأخيرة حيث تسعى دائما إلى الاهتمام بجودة خدماتها و التميز فيها و من هنا فقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على الأداء.

المطلب الأول: أداة الدراسة

يعد التحليل العاملي منهجا إحصائيا لتحليل بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة من الارتباط في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف.

أولاً: مفهوم التحليل العاملي: هناك عدة تعريفات للتحليل العاملي نذكر منها

- التحليل العاملي أسلوب إحصائي يستخدم في تناول بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة من الارتباط، لتلخص في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف. يتولى الباحث فحص هذه الأسس التصنيفية واسكشاف ما بينها من خصائص مشتركة وفقا للإطار النظري والمنطق العلمي الذي بدأ به. (استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لعون وهمايش)
- التحليل العاملي هو أسلوب إحصائي يستهدف تفسير معاملات الارتباطات الموجبة التي لها دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات.
- عملية رياضية تستهدف تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولا إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها.

ثانيا: خطوات التحليل العاملي

I- تهيئة البيانات

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

1- مصفوفة البيانات: يتم ترتيب البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان للظاهرة المدروسة في شكل مصفوفة تتكون من n سطر و m عمود، حيث أن الأسطر تمثل إجابة الأفراد و الأعمدة تمثل المتغيرات

أي أن السطر i يمثل إجابة الفرد i للمتغير الكمي m . (Philippe Casin, 1999, P34).

$$X = \begin{pmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & \dots & X_{1m} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & \dots & X_{2m} \\ \cdot & \cdot & \dots & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \dots & \cdot \\ X_{n1} & X_{n2} & \dots & \dots & X_{nm} \end{pmatrix}$$

هندسيا: عدد الأفراد n يوافق سحابة النقاط n في الفضاء ذو البعد m . (Bruno Falissard ,)

(, 2005, P304

$$\begin{array}{l} \text{الفرد 1} \\ \text{الفرد 2} \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \text{الفرد } n \end{array} \begin{pmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & \dots & X_{1m} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & \dots & X_{2m} \\ \cdot & \cdot & \dots & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & \dots & \cdot \\ X_{n1} & X_{n2} & \dots & \dots & X_{nm} \end{pmatrix}$$

عدد المتغيرات m يوافق سحابة النقاط m في الفضاء ذو البعد n .

$$\begin{array}{ccc} \text{المتغير 1} & \text{المتغير 2} & \text{المتغير 3} \\ \begin{pmatrix} X_{11} \\ X_{21} \\ \cdot \\ \cdot \\ X_{n1} \end{pmatrix} & \begin{pmatrix} X_{12} \\ X_{22} \\ \cdot \\ \cdot \\ X_{n2} \end{pmatrix} & \begin{pmatrix} X_{1m} \\ X_{2m} \\ \cdot \\ \cdot \\ X_{nm} \end{pmatrix} \end{array}$$

لكل متغير في مصفوفة البيانات وسط حسابي \bar{X} و يمثل الشعاع $(\Lambda_1, \Lambda_2, \dots, \Lambda_n)$ 1 مرترز سحابة

البيانات. (http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_en_composantes_principales).

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تحويل المتغيرات إلى الصيغة القياسية:

يتم تحويل كل قيمة من قيم مصفوفة البيانات إلى الصيغة القياسية، وذلك من خلال مرحلتين:

أ- تركيز المصفوفة: و المقصود هنا تركيز قيم مصفوفة البيانات حول المركز O وذلك كما يلي:

$$X_{ij} = x_{ij} - \bar{x}$$

$$M = \begin{pmatrix} X_{11} - \bar{X}_1 & \dots & \dots & X_{1m} - \bar{X}_m \\ X_{21} - \bar{X}_1 & \dots & \dots & X_{2m} - \bar{X}_m \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \dots & X_{nm} - \bar{X}_m \\ X_{n1} - \bar{X}_1 & \dots & \dots & \end{pmatrix}$$

ويتم اللجوء إلى تركيز المصفوفة في حالة أن المتغيرات المدروسة متجانسة و لها نفس وحدات القياس. ¹ (سعد زغلول بشير، 2003).

ويتم التعبير عن هذا النموذج بدلالة مصفوفة التباين المشترك:

$$Z = M \cdot M^t \frac{1}{N}$$

حيث أن:

M : هي المصفوفة المركزة

M^t : معكوس المصفوفة M

مصفوفة التباين المشترك:

تتكون هذه المصفوفة من قيم التباين المشترك لكل زوج من المتغيرات كما يلي: (Pierre Dagnelie,

(1998,p62

$$Z = \begin{pmatrix} \text{Var}(x_1) & \dots & \text{Cov}(x_M, x_1) \\ \text{Cov}(x_1, x_2) & \dots & \text{Cov}(x_M, x_2) \\ \cdot & & \cdot \\ \cdot & & \cdot \\ \text{Cov}(x_1, x_n) & \dots & \text{Var}(x_M, x_n) \end{pmatrix}$$

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

هذه المصفوفة هي مصفوفة متناظرة بالنسبة للقطر الرئيسي ذلك لأن العلاقة بين كل زوج من المتغيرات

$$\text{COV}(x, y) = \text{COV}(y, x)$$

تمثل عناصر القطر الرئيسي التباين لكل متغير: $\text{COV}(X, X) = \text{var}(X)$

- تكون قيم التباين المشترك مساوية للصفر في حالة عدم الارتباط بين المتغيرات أو تكون موجبة في حالة وجود علاقة بين المتغيرات.

ب- معايرة البيانات

نلجأ إلى معايرة البيانات كمرحلة ثانية تأتي بعد تركيز المصفوفة و ذلك غي حالة اختلاف وحدات القياس للمتغيرات و عدم تجانسها (Philippe Cibois, 1983, p.119) و ذلك كما يلي:

$$X_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}}{\sigma_i}$$

$$A = \begin{pmatrix} \frac{\bar{x} - \bar{x}}{\sigma} & \frac{\bar{x} - \bar{x}}{\sigma} \\ \frac{\bar{x} - \bar{x}}{\sigma} & \frac{\bar{x} - \bar{x}}{\sigma} \end{pmatrix}$$

و يتم التعبير عن هذا النموذج بدلالة مصفوفة الارتباط R أي (Philippe Casin, op.cit, p35)

$$R = A \cdot A^t \frac{1}{N}$$

مصفوفة الارتباط:

إن الفكرة الأساسية للتحليل العاملي هي تلخيص عدد كبير من المتغيرات في عدد قليل من العوامل حيث

أن العامل هو عبارة عن تركيب خطي من متغيرات الاستجابة، حيث يعبر عن العلاقة بين المتغيرات

والعوامل في شكل معادلات على النحو التالي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

$$F1 = a11 x1 + a12 x2 + a13 x3 + \dots + a1n xn$$

$$F2 = a21 x1 + a22 x2 + a23 x3 + \dots + a2n xn$$

$$Fn = am1 x1 + am2 x2 + am3 x3 + \dots + amn xn$$

حيث أن: $m > n$

a: معاملات التشبع

X: المتغيرات

و نستطيع استخلاص المعاملات في المعادلات السابقة من مصفوفة الارتباط، إذ توفر لنا هذه الأخيرة القياس التقريبي للعلاقات الخطية بين المتغيرات التفسيرية، حيث أن عناصر هذه المصفوفة هي قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات.

- تكون عناصر القطر مساوية للواحد نظرا لأن كلا منها يمثل قيمة معامل الارتباط بين متغير مع نفسه. (N. Damodar, Gujarati, Bernard Bernier, 2004,p374) أما باقي القيم فهي معاملات ارتباط للاختبار الممثل في الصف الذي تقع به تلك الخلية، مع الاختبار الممثل بالعمود الذي تقع به الخلية.

مثال:

r12: تمثل معامل الارتباط بين X2 و F1

- يحدد عدد معاملات الارتباط من خلال الصيغة الآتية: $K(K-1)/2$

(<http://www.jmasi.com/ehsa/correlation/factorany.htm>) consulter le 04/05/2017

- تكون القيم أعلى القطر الرئيسي هي نفسها أسفل القطر أي أن المصفوفة متناظرة بالنسبة للقطر الرئيسي ذلك لكون علاقة الارتباط تبادلية.

II- طريقة المركبات الأساسية :

1- تعريف:

من أقدم طرق التحليل العاملي و أكثرها استعمالا و هي طريقة إحصائية وصفية تهتم بالمتغيرات الكمية تهدف إلى دراسة العلاقات بين المتغيرات و تلخيص مجموعة كبيرة من المعطيات الكمية و ذلك من خلال تحديد المركبات الأساسية التي تلخص المتغيرات المقاسة.

2- أهداف طريقة تحليل المركبات الأساسية :

إن الهدف من هذا التحليل هو تمثيل المتغيرات الكمية m للمفردات n هندسيا انطلاقا من جدول البيانات.

- تهدف طريقة المكونات الأساسية إلى عرض البيانات في فضاء ذو بعد منخفض مع المحافظة على أكبر قدر من المعلومات. (jean louis GUIGOU, 1973 P111.)

- تحديد العوامل (المكونات) التي تفسر على أفضل نحو تشتت المتغيرات.

- تقديم المعلومات التي تحتوي عليها الاستبيان في شكل مبسط .

- يهدف هذا النوع من التحليل إلى تكوين متغيرات غير مرتبطة خطيا فيما بينها انطلاقا من المتغيرات الأصلية.

- تفسير أكبر نسبة ممكنة من التباين للمتغيرات الأصلية. (Armand Dayan, Alain Burlaud, Ellipses,1999, p822)

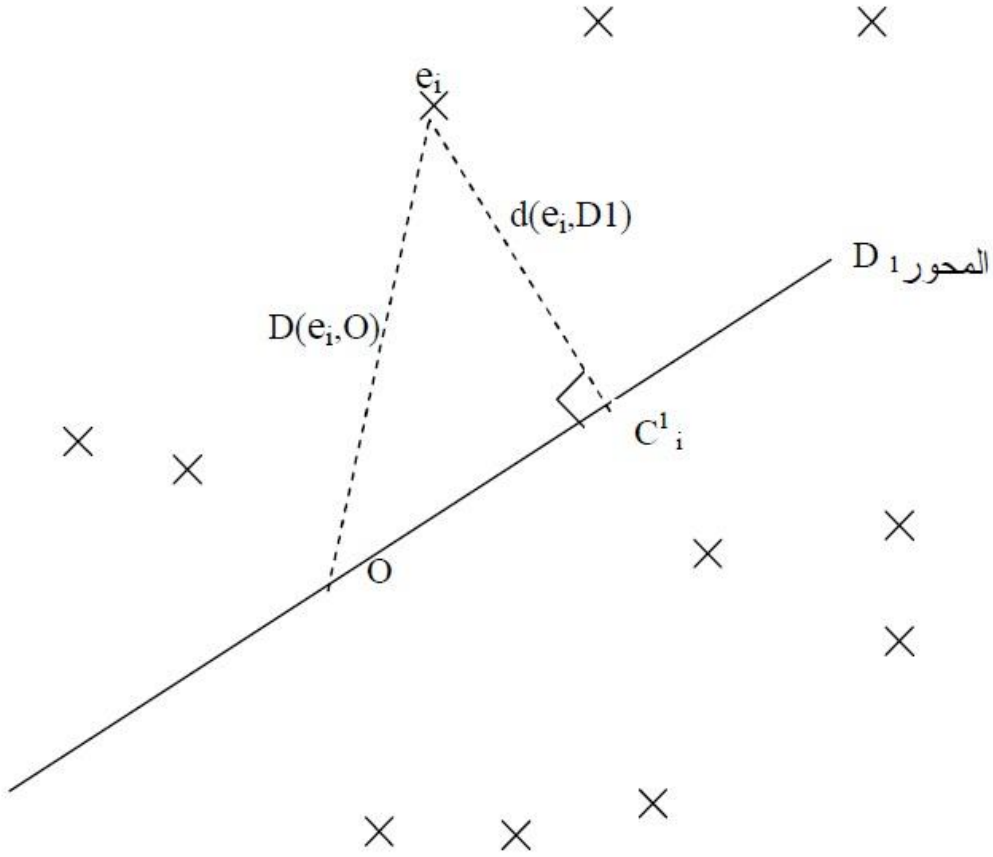
3- استخراج العوامل :

تتلخص طريقة المكونات الأساسية في حساب القيم الذاتية من مصفوفة الارتباط و كذا الأشعة الذاتية التي توافقها و التي تمثل المركبات الأساسية.

لتكن e_i على المحور D_1 كما هو موضح في الشكل :

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الشكل رقم (2-2): إسقاط المتغيرات على المحاور العاملة



Source: Philippe Casin, op-cit, p36.

حيث أن:

$$C e_i^1 = (a_1^1 X_{i1} + a_2^1 X_{i2} + \dots + a_j^1 X_{ij})$$

$d(e_i, o)$: تعبر عن المسافة بين النقطة e_i و محور D_1 .

$d(e_i, D_1)$: تعبر عن المسافة بين النقطة e_i و محور D_1 .

من خلال نظرية فيثاغورث لدينا :

$$d^2(e_i, o) = (C e_i^1)^2 + d^2(e_i, D_1)$$

و عليه فإن: (Philippe Casin, op-cit, p37)

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n d^2(e_i, o) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (C_i^1)^2 + \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n d^2(e_i, D_1)$$

إن الهدف الأساسي من تحليل المركبات الأساسية هو الوصف الشامل لتشتت سحابة النقاط إذ يتم في المرحلة الأولى تحديد المحور D_1 الذي يمر من مركز السحابة حيث تكون تشتت سحابة النقاط في أقصاها و جعل الخطأ المرتكب نتيجة إسقاط النقطة e_i على المحور D_1 أقل ما يمكن وذلك من خلال تعظيم قيمة

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n d^2(e_i, D_1) \text{ و } \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (C e_i^1)^2 \text{ المقدار الذي يوافق القيمة الصغرى للمقدار}$$

إن تعظيم $\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (C e_i^1)^2$ المقدار يعود إلى تعظيم المقدار:

$$\frac{1}{n} (\bar{a}_1) \bar{x} \times a^1 = (\bar{a}_1) R (a^1)$$

حيث أن:

$$\bar{a}_1 \cdot a_1 = 1$$

X: مصفوفة البيانات

R: مصفوفة البيانات

إذن فالمطلوب هو حل البرنامج الرياضي التالي: (عبد الغني دادن، محمد الأمين كعاسي، 2002، ص72).

$$\begin{cases} \text{MAX } \bar{a}_1 \cdot R \cdot a_1 \\ \bar{a}_1 \cdot a_1 = 1 \end{cases} \dots\dots\dots(1)$$

لحل البرنامج (أ) نستخدم دالة لاغرنج L على النحو التالي:

$$L(a_1, \lambda) = \bar{a}_1 \cdot R \cdot a_1 - \lambda_1 (\bar{a}_1 a_1 - 1)$$

λ_1 : هو معامل لاغرنج.

إن الشرط الضروري لبلوغ دالة لاغرنج النهاية العظمى هي انعدام المشتقة الأولى للدالة $L(a_1)$ كما يلي:

$$\begin{aligned} \nabla L(a_1) = \frac{\delta L}{\delta a_1} = 0 &\Leftrightarrow R a_1 - \lambda_1 a_1 = 0 \\ R a_1 &= \lambda_1 a_1 \dots\dots (1) \end{aligned}$$

من خلال العلاقة (1) يتبين أن الشعاع a_1 هو شعاع ذاتي للمصفوفة R الذي يوافق القيمة الذاتية λ_1 . وعليه فحل البرنامج (أ) يعني إيجاد أكبر قيمة ذاتية للمصفوفة R والتي يتم من خلالها تحديد الشعاع a_1 الموجه للمحور D_1 .

عن المرحلة الأولى من تحليل المركبات الأساسية تعطينا أحسن تمثيل أحادي البعد للسحابة النقاط على المحور D_1 و يتم في المرحلة الثانية تحديد المحور D_2 ذو الشعاع الموجه a_2 والذي يكون عمودي على a_1 . (دادن عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص72).

ولإيجاد المحور D_2 نتبع نفس الخطوات السابقة أي إيجاد الشعاع a_2 المولد للمحور D_2 وذلك من خلال حل البرنامج الرياضي التالي:

$$\begin{cases} \text{MAX } \overline{a_2} \cdot R \cdot a_2 \\ \overline{a_2} \cdot a_2 = 1 \\ \overline{a_1} \cdot a_2 = 1 \end{cases} \dots\dots\dots (ب)$$

حيث نتوصل إلى أن a_2 ما هو غلا شعاع ذاتي للمصفوفة R الذي يوافق القيمة الذاتية λ_2 . يمثل الشعاعين الذاتيين D_1 و D_2 المرافقين للقيمتين الذاتيتين λ_1 و λ_2 على الترتيب للمصفوفة R المركبات الأساسية التي تشكل معا أساسا متعامدا للمستوي الذي يعطي أحسن تمثيل لسحابة النقاط.

أ- القيمة الذاتية:

وتسمى أيضا الجذر الكامن "Eigen value" (مصطفى حسين باهي، محمود عبد الفتاح، حسني محمد عز الدين، 2002، ص17)، هي مجموع مربعات درجات التشبع لكل عامل، حيث تعبر القيم الذاتية عن أهمية هذا العامل في تفسير الاختلافات في المتغيرات بالإضافة إلى أن مجموع الجذور الكامنة تعبر عن التباين الذي أمكن تفسيره من خلال العوامل، حيث يتم حساب نسبة التباين التي يفسرها عامل من خلال نسبة القيمة الذاتية التي ترافق كل عامل على عدد المتغيرات: λ/N

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

وتتناقص قيمة الجذر الكامن من عامل لآخر حسب الترتيب، فالعوامل الأولى تكون ذات قيم ذاتية أكبر مما يليها و هي إما أن تكون أكبر من الواحد فنقبله كعامل و إلا فيرفض عامل.

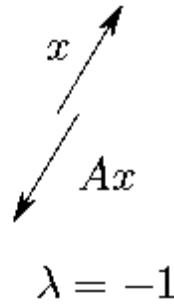
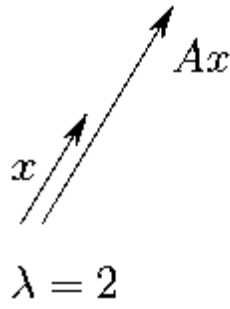
لتكن لدينا مصفوفة A من الرتبة $n \times n$

نقول أن الشعاع X هو شعاع ذاتي للمصفوفة A الذي يقابل القيمة الذاتية λ .

$$\lambda X = AX$$

يسمى العدد λ قيمة ذاتية ل A

مثال:



و لإيجاد القيمة الذاتية λ نستطيع كتابة المساواة $AX = \lambda I_x$

حيث أن: I هي المصفوفة الوحديّة.

$$(\lambda I - A)x = 0$$

بما أن الشعاع $x \neq 0$ فإن $\det(\lambda I - A) = 0$ (1)

تسمى المعادلة (1) بالمعادلة المميزة للمصفوفة A .

(www.iro.umontreal.ca/~mignotte/IFT2425/Chapitre7.pdf)

$P(\lambda) = \det(\lambda I - A)$ هو كثير حدود المميزة ل A .

إن جذور المعادلة المميزة تمثل القيم الذاتية للمصفوفة A .

- في حالة المصفوفة A من الدرجة $n \times n$ فإن المعادلة المميزة لها تكون من نفس الدرجة و تكون لدينا

λ قيمة ذاتية و بالتالي X_n شعاع ذاتي. (Guy-Patrick Mafouta-Bantsimba 2005, p.127.)

ب- تحديد عدد العوامل :

يوجد عدة معايير يمكن اعتمادها لتحديد عدد العوامل من أجل تفسير العلاقة بين المتغيرات و من أهم هذه المعايير KAISER حيث يقوم هذا المعيار على اختيار عدد العوامل يكون مساو لعدد القيم الذاتية التي تزيد قيمتها عن الواحد الصحيح و تفسير ذلك يعود إلى اختبار العوامل التي تكون لها تباين أكبر من تباين المتغيرات محل الدراسة و الذي يساوي واحد . (Stéphane Tufféry, 2007,p124)

4- خصائص المركبات الأساسية :

- المكونات الأساسية هي أشعة مستقلة أي أن المتغيرات غير مرتبطة خطيا فيما بينها.
- تباين المعاملات الأساسية يمثل القيم الذاتية التي توافق هذه المعاملات.
- تكون المكونات الأساسية مرتبة وفق القيم الذاتية الموافقة هلا ترتيبا تنازليا .
- يكون العامل الأول هو أكثر العوامل ارتباطا بالمتغيرات وأكثرها تفسيراً للتباين المشترك يليه العامل الثاني و هكذا.

ثالثا: أنواع التحليل العاملي

يمكن التمييز بين نوعين من التحليل العاملي وهما كما يلي :

النوع الأول / التحليل العاملي الاستكشافي *Exploratory Factor Analysis*

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات .

النوع الثاني / التحليل العاملي التوكيدي *Confirmatory Factor Analysis*

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . (د. نادر داود

2012)

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

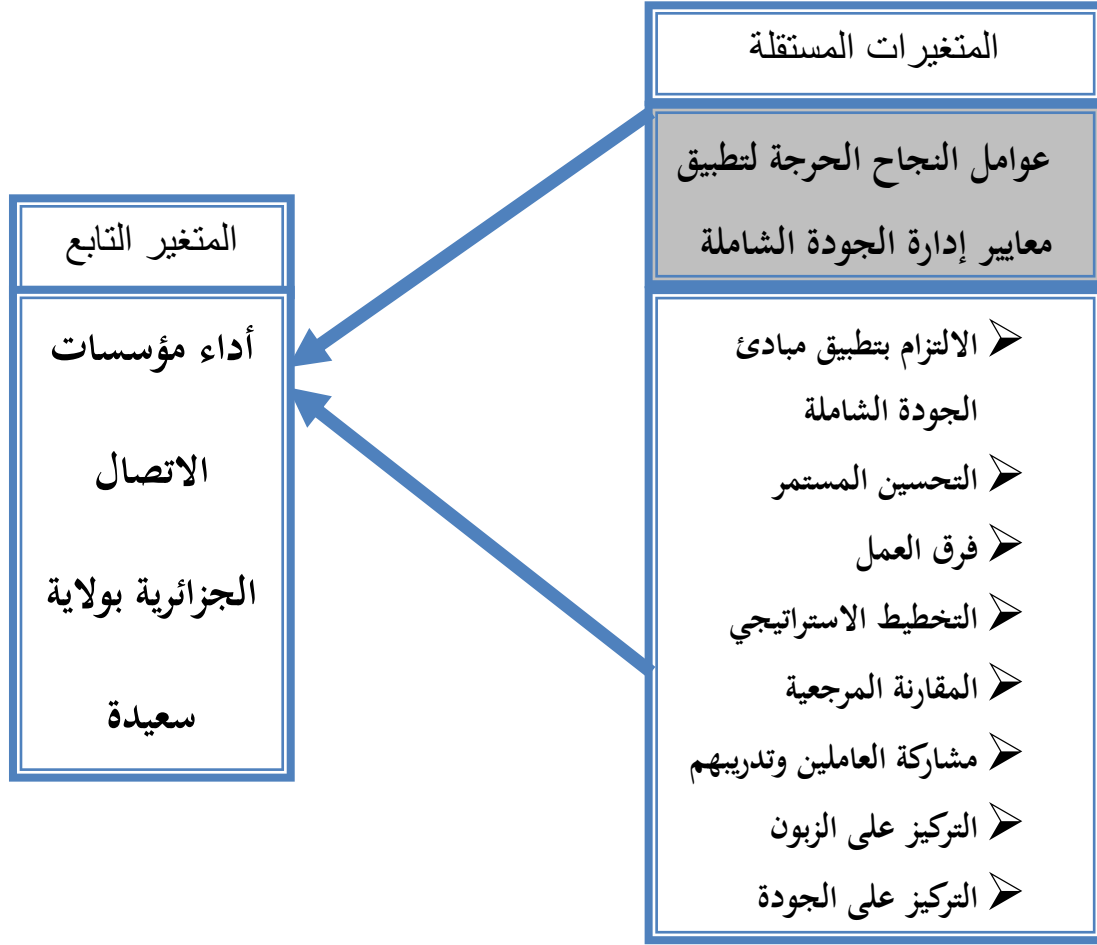
أولاً: تحديد أسلوب الدراسة (أسلوب جمع البيانات)

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استبيان تم توزيعه على موظفي مؤسسات الاتصال (اتصالات الجزائر، موبيليس، أوريدو) بولاية سعيدة لغرض معرفة تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء، بحيث تكون هذا الاستبيان من ثلاث أقسام و هي:

➤ القسم الأول: و يتضمن أسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة و التي تتمثل في:الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة.

➤ القسم الثاني: و يتعلق بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث ضم هذا القسم 08 محاور حيث يحتوي كل محور على أربع فقرات:

- المحور الأول: الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وذلك من الفقرة الأولى إلى الفقرة الرابعة.
 - المحور الثاني: ويتعلق بالتحسين المستمر وذلك من الفقرة الخامسة إلى الفقرة الثامنة.
 - المحور الثالث: ويتعلق بفرق العمل وذلك من الفقرة التاسعة إلى الفقرة 12.
 - المحور الرابع: وتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وذلك من الفقرة 13 إلى الفقرة رقم 16.
 - المحور الخامس: ويتعلق بالمقارنة المرجعية وذلك من الفقرة 17 إلى الفقرة رقم 20.
 - المحور السادس: ويتعلق بمشاركة العاملين و تدريبهم وذلك من الفقرة 21 إلى الفقرة رقم 24.
 - المحور السابع: ويتعلق بالتركيز على الزبون وذلك من الفقرة 25 إلى الفقرة رقم 28.
 - المحور الثامن: ويتعلق بالتركيز على الجودة وذلك من الفقرة 29 على الفقرة رقم 32.
- القسم الثالث و يتضمن محور الأداء ويتكون من 04 فقرات الأخيرة.



المصدر: من إعداد الطالبين

و تكون الإجابة على القسمين الثاني و الثالث وفق درجة الموافقة من خلال سلم ليكرت (Likert) الخماسي ، حيث يطلب فيهم من المبحوث تحديد درجة موافقته أو عدم موافقه على الخيارات المحددة ، ولتحديد طول مجال مقياس ليكرت الخماسي ونعني بذلك الحدود الدنيا والعلها، تم حساب المدى وذلك بطرح قيمة (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول المجال أي (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بحيث بداية المقياس هو الواحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه المجال¹ (عز عبد الفتاح، مقدمة في الاستدلال الوصفي و الاستدلالي باستخدام برنامج spss، على الموقع الإلكتروني

www.satat.com ، تاريخ الاطلاع: 2017/05/11) ، وهكذا أصبح طول المجالات كما هو موضح في الجدول

التالي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول رقم (2-1): مقياس الإجابة على الفقرات

المستوى	المتوسط المرجح
موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
لا أوافق	من 3.40 إلى 4.19
لا أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع السابق

ثانيا: تحديد مجتمع الدراسة و حجم العينة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بينما استهدفت هذه الدراسة عينة من مؤسسات الاتصال (اتصالات الجزائر، أوريدو، موبيليس) بولاية سعيدة، حيث تم توزيع و بصفة عشوائية 30 استبيان على موظفي هذه المؤسسات و بعد استرجاع هذه الاستبيانات تم الاعتماد على 30 استبيان صالحة للتحليل.

1- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العملي و أثرها على أداء مؤسسات الاتصال بولاية سعيدة من خلال التعرف على ما يلي:

- مدى تطبيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاتصال بولاية سعيدة.
- مستوى أداء مؤسسات الاتصال بولاية سعيدة.

2- أدوات تحليل البيانات (الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات)

لقد تم تحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج spss نسخة 20، وهذا بعد الاطلاع و المراجعة لكل قوائم الاستبيانات المتحصل عليها، و من ضمن الأساليب المستخدمة ما يلي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- 1- حساب التكرارات و النسب.
- 2- حساب معامل ألفا كرونباخ.
- 3- اختبار التوزيع الطبيعي.
- 4- الاختبارات اللامعلمية للعينات.
- 5- حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية.
- 6- إجراء التحليل إلى المركبات الأساسية.
- 7- الانحدار باستخدام طريقة المركبات الأساسية.

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لعينة الدراسة

1- توزيع العينة حسب الجنس:

و يتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

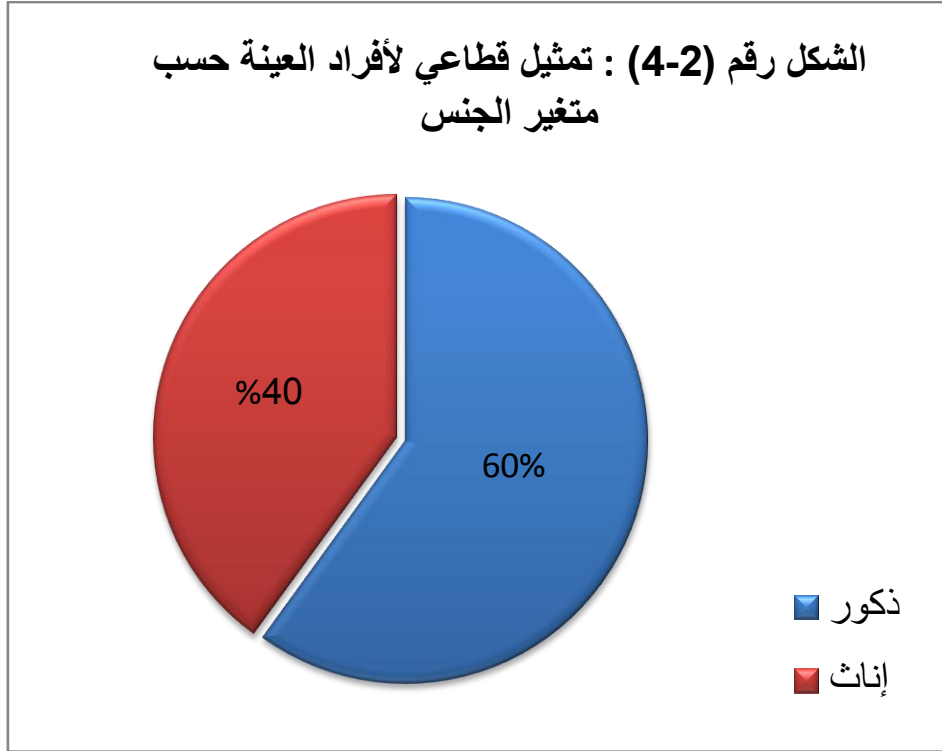
الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
60%	18	ذكور
40%	12	إناث
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

تتكون عينة الدراسة من 18 ذكر و 12 أنثى بنسبة 60% و 40% على التوالي و يمكن إبراز ذلك من خلال الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (2-4) : تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

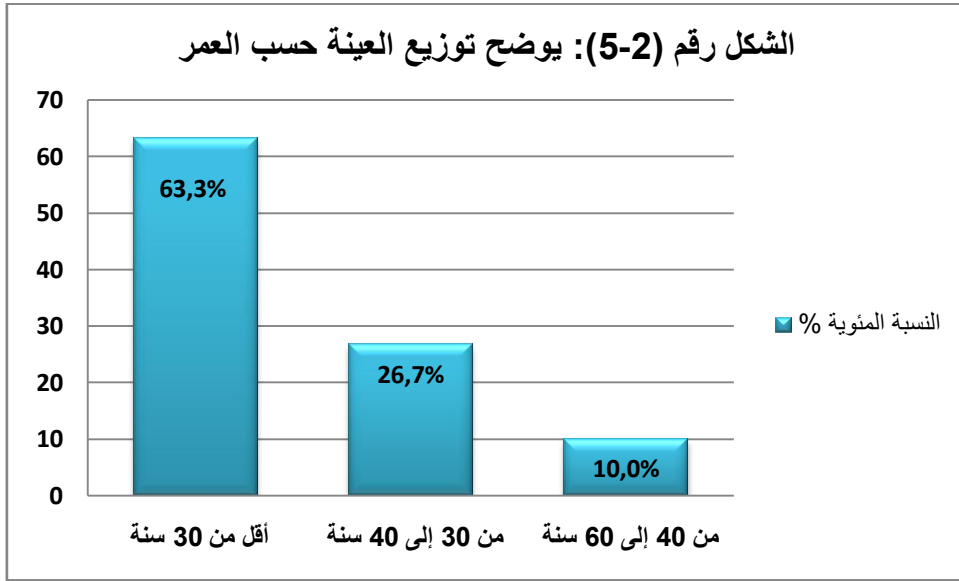
2- توزيع العينة حسب العمر: تم توزيع أفراد العينة حسب العمر إلى ثلاث فئات يقسمها الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): يوضح توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	19	63.3 %
من 30 إلى 40 سنة	8	26.7 %
من 40 إلى 60 سنة	3	10.0 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

إن معظم عمال مؤسسات الاتصال تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة فما أقل بنسبة 63.3% بحيث نستنتج من هذا أن المؤسسة تركز في إستراتيجيتها للتشغيل على هاته الفئة كونها فئة شبانية بعيدة كل البعد عن التقاعد مما يساعد ذلك على نوع من الاستقرار في العمل وتأتي في المركز الثاني الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة بنسبة 26.7% في حين أخذت فئة من 40 إلى 60 سنة أقل نسبة و هي 10.0%، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

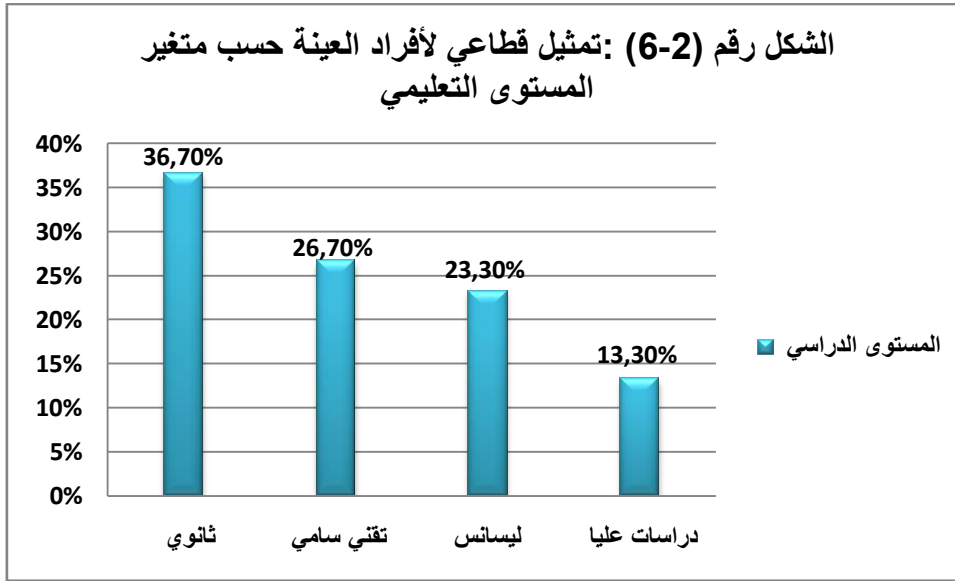
3- توزيع العينة حسب المستوى الدراسي: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
36.7 %	11	ثانوي
26.7 %	8	تقني سامي
23.3 %	7	ليسانس
13.3 %	4	دراسات عليا
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن أكبر نسبة و هي 36.7 % من عمال المؤسسة ذو مستوى تعليمي ثانوي في حين كانت نسبة الدراسات العليا هي الأقل ب نسبة 13.3 %.



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

4- توزيع العينة حسب الوظيفة: يبين الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة :
الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	2	6.7 %
رئيس مصلحة	3	10.0 %
موظف بمصلحة	25	83.3 %
المجموع	30	100 %

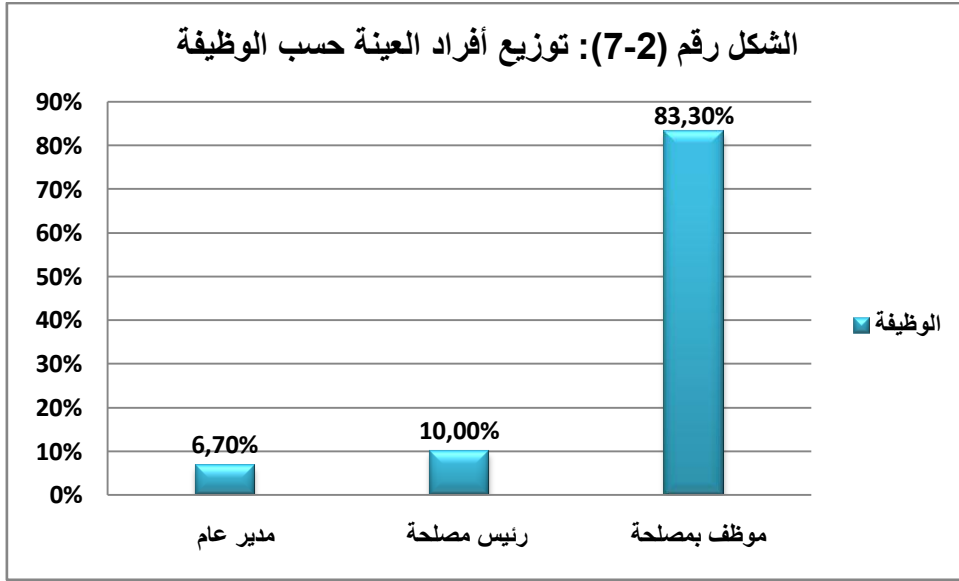
المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول السابق ، نلاحظ أن عينة الدراسة تتوزع حسب الوظيفة وفقا لما يلي:

- مدير عام بنسبة تقدر ب 6.7 % بمجموع قدره 2 موظف برتبة مدير .
- رئيس مصلحة بنسبة تقدر ب 10.0 % أي ما يعادل 3 رؤساء مصلحة .
- حيث كانت النسبة الأكبر تقدر ب 83.3 % وكانت للموظفين بمصلحة .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

ويمكن إبراز ذلك أيضا من خلال الرسم البياني التالي:



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

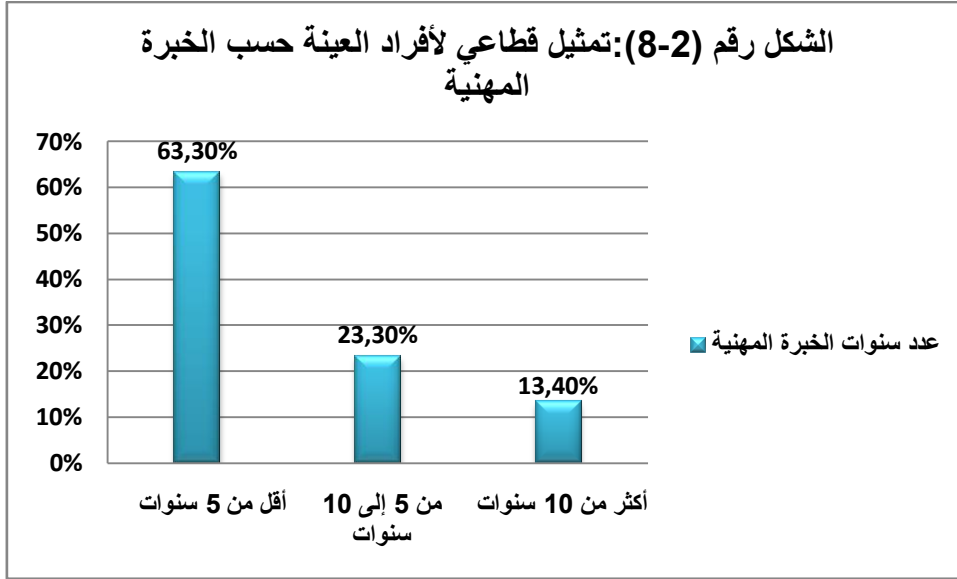
5- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية : يبين الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الخبرة المهنية:

الجدول رقم(2-6): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	63.3 %
من 5 إلى 10 سنوات	7	23.3 %
أكثر من 10 سنوات	4	13.4 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم موظفي المؤسسة هم حديثي التشغيل بأقل من 5 سنوات بنسبة 63.3% ثم يأتي في المرتبة الثانية العمل ذو الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23.3% في حين بلغت بنسبة من تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات ب 13.4% ،ويمكن إبراز ذلك أيضا من خلال الرسم البياني التالي:



المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة حتى لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. من أجل اختبار صدق و ثبات الاستبيان و للتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر و الواحد.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان الموجه للدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

الجدول رقم (2-7): نتائج اختبار معامل الثبات الخاص بالاستبيان

العبارات	ألفا كرونباخ
30	0,968

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول بلغ معامل الثبات 96,8%، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، حيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث كما تبرز قيمة هذا المعامل مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

الصدق: ولاختبار صدق الاستمارة نقوم بحساب معامل الصدق

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات = 0.98

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

H_0 : تتوزع إجابات أفراد عينة الدراسة توزيعا طبيعيا.

H_1 : لا تتوزع إجابات أفراد عينة الدراسة توزيعا طبيعيا.

الجدول رقم (2-8): يوضح نتائج تحديد اختبار shapiro-wilk فيما إذا كانت الإجابات تتوزع توزيعا طبيعيا:

Ddl	sig	
30	0,000	عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

بما أن مستوى الدلالة كان أقل من 0.05 لجميع عبارات الاستبيان فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل فرضية أن إجابات أفراد العينة لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

ثالثا: اختبار الفرضيات: تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الأولى: يوجد تطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة.

بما أن عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سوف نقوم بإجراء الاختبارات الالاعلمية لاختبار

العينات.

الجدول رقم (2-9): قيمة الدلالة (sig) لمحاور المركبة

المتغير	قيمة الدلالة (sig)
الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة	0.000
التحسين المستمر	0.000
فرق العمل	0.000
التخطيط الاستراتيجي	0.000
المقارنة المرجعية	0.000
مشاركة العاملين و تدريبهم	0.000
التركيز على الزبون	0.000
التركيز على الجودة	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

بما أن قيمة الدلالة كانت 0.000 لكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي أصغر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية بوجود تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة.

ولمعرفة مستوى تطبيق كل عامل على حدا من وجهة نظر عينة الدراسة سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل المحاور كالتالي:.

1- مستوى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة:

لمعرفة مستوى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المحور ثم تحديد مستوى الأهمية و ذلك ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم(2-10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يؤكد مجلس الإدارة على الالتزام التام ببرنامج الجودة المحدد سلفا.	1.96	1.03	4	متوسطة
2	يهتم مديرو الأقسام بمتابعة برنامج الجودة بفاعلية وحث للموظفين على الالتزام به.	1.56	0.77	2	مرتفعة
3	تهدف الإدارة إلى اعتماد برامج للجودة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة.	1.43	0.678	1	مرتفعة
4	تتبنى الإدارة العليا الأهداف الإستراتيجية العامة للجودة بالاعتماد على حاجات وريبات العملاء والمستفيدين.	1.63	0.964	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		1.65	0.628		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يشير الجدول رقم (2-10) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تهدف الإدارة إلى اعتماد برامج للجودة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي 1.43 تليها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

1.56 في حين لم توافق عينة الدراسة بشكل مرتفع على الفقرة الأولى و التي تنص على أن يؤكد مجلس الإدارة على الالتزام التام ببرنامج الجودة المحدد سلفا ،في حين أن متوسط المحور كان 1.65 مما يدل على أن مستوى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة كان مرتفعا.

2- مستوى التحسين المستمر في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة:

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للتحسين المستمر

الرقم	التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تعتمد الإدارة على برنامج لتطوير الخدمات الحالية	1.60	0.723	2	مرتفعة
2	تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة للحصول على احدث التكنولوجيا	1.50	0.776	1	مرتفعة
3	تسعى الإدارة إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمات	1.60	0.855	2	مرتفعة
4	تؤكد الإدارة على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة	1.66	1.028	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		1.59	0.70		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يشير الجدول رقم (2-11) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر فقد وافقت عينة الدراسة بشكل مرتفع على جميع فقرات المحور، حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا) بمتوسط حسابي 1.50 تليها الفقرة الأولى و الثالثة بنفس المتوسط حسابي 1.60 ،في حين أن متوسط المحور كان 1.59 مما يدل على أن مستوى التحسين المستمر في المؤسسات المدروسة كان مرتفعا.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

3- مستوى تطبيق فرق العمل في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة:

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية لفرق العمل

الرقم	فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تشجع الإدارة للعمل بأسلوب الفريق	1.86	1.00	2	متوسطة
2	لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لانجاز المهام اليومية	1.80	0.99	1	متوسطة
3	تؤكد الإدارة على تشكيل الحلقات النوعية	2.03	0.99	3	متوسطة
4	تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فرق العمل من المستويات التنظيمية المتعددة	1.86	1.00	2	متوسطة
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		1.89	0.88		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يشير الجدول رقم (2-12) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بفرق العمل فقد وافقت عينة الدراسة بشكل متوسط على جميع فقرات المحور، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثانية والتي تشير إلى أنه (لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لانجاز المهام اليومية) بمتوسط حسابي 1.80 تليها الفقرة الأولى و الرابعة بنفس المتوسط حسابي 1.86، في حين أن متوسط المحور كان 1.89 مما يدل على أن مستوى تطبيق فرق العمل في المؤسسات المدروسة كان متوسطا.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

4- مستوى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة:

الجدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تدعم الإدارة العليا دائما عملية التحسن المستمر للجودة على المدى البعيد	1.60	0.89	3	مرتفعة
2	تؤكد الإدارة على عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة باستمرار	1.50	0.77	1	مرتفعة
3	تتعامل المؤسسة مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة إستراتيجية طويلة المدى	1.66	0.88	4	مرتفعة
4	تركز الإدارة على تحقيق رضا العملاء والمستفيدين بالدرجة الأولى	1.56	0.62	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	1.58	0.69		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يشير الجدول رقم (2-13) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي فقد وافقت عينة الدراسة بشكل مرتفع على جميع فقرات المحور، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثانية والتي تشير إلى أنه (تؤكد الإدارة على عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة باستمرار) بمتوسط حسابي 1.50 تليها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي 1.56، في حين أن متوسط المحور كان 1.58 مما يدل على أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المدروسة كان مرتفعا.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

5- المقارنة المرجعية في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة:

الجدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للمقارنة المرجعية

الرقم	المقارنة المرجعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تهتم الإدارة باعتماد المقاييس المحددة التي يعتمدها المنافسون عند إجراء عملية المقارنة	1.90	1.02	4	متوسطة
2	المقارنة المرجعية تساعد الإدارة في تطوير الخدمات المقدمة وتحسينها	1.60	0.77	1	مرتفعة
3	تقوم المؤسسة بدراسة أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات الأخرى	1.76	1.00	2	مرتفعة
4	عند اختيار قواعد المقارنة المرجعية لغرض تحسين مستوى الأداء فان الإدارة تعطي الأولوية للخدمات التي تحقق سمعة وصورة جيدة للمؤسسة	1.80	1.03	3	متوسطة
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		1.76	0.77		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يشير الجدول رقم (2-14) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمقارنة المرجعية فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (المقارنة المرجعية تساعد الإدارة في تطوير الخدمات المقدمة و تحسينها) بمتوسط حسابي 1.60 تليها الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 1.76 في حين لم توافق عينة الدراسة بشكل مرتفع على الفقتين الأولى والرابعة، في حين أن متوسط المحور كان 1.76 مما يدل على أن مستوى المقارنة المرجعية في المؤسسات المدروسة كان مرتفعاً.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

6- مستوى مشاركة العاملين و تدريبهم في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة:

الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية لمشاركة العاملين و

تدريبهم

الرقم	مشاركة العاملين و تدريبهم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يشترك الموظفون في الدورات التدريبية من كافة الأقسام	1.63	0.85	2	مرتفعة
2	تهدف برامج التدريب في المؤسسة إلى التأكيد على أهمية الجودة في الخدمات المقدمة	1.70	0.98	3	مرتفعة
3	تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة	1.56	0.77	1	مرتفعة
4	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به	1.76	0.97	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	1.66	0.74		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يشير الجدول رقم (2-15): إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمشاركة العاملين و تدريبهم فقد وافقت عينة الدراسة بشكل مرتفع على جميع فقرات المحور، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة والتي تشير إلى أنه (تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة) بمتوسط حسابي 1.56 تليها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 1.63، في حين أن متوسط المحور كان 1.66 مما يدل على أن مستوى مشاركة العاملين و تدريبهم في المؤسسات المدروسة كان مرتفعا.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

7- مستوى التركيز على الزبون في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة:

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للتركيز على الزبون

الرقم	التركيز على الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تتلاءم خدمات المؤسسة مع حاجات الزبائن المختلفة	1.73	1.04	2	مرتفعة
2	تتصف خدمات المؤسسة بالجودة العالية	1.66	0.92	1	مرتفعة
3	تستجيب المؤسسة بسرعة على الشكاوي المقدمة من قبل الزبون	1.80	1.03	3	متوسطة
4	يشعر الزبون بالثقة في خدمات المؤسسة	1.86	1.10	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	1.76	0.91		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يشير الجدول رقم (2-16) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتركيز على الزبون فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تتصف خدمات المؤسسة بالجودة العالية) بمتوسط حسابي 1.66 تليها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 1.73 في حين لم توافق عينة الدراسة بشكل مرتفع على الفقرتين الثالثة والرابعة، وكان متوسط المحور 1.76 مما يدل على أن مستوى التركيز على الزبون في المؤسسات المدروسة كان متوسطا.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

8- مستوى التركيز على الجودة في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة:

الجدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للتركيز على الجودة

الرقم	التركيز على الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تحافظ الإدارة في المؤسسة على السجلات الخاصة بالجودة	1.66	0.88	1	مرتفعة
2	نظام الجودة معتمد ومعمول به داخل المؤسسة	1.76	1.04	2	مرتفعة
3	هناك عملية فحص وضبط ومراقبة لكافة الوثائق التي يتم إعدادها في الإدارة	1.76	1.10	2	مرتفعة
4	تتوفر عمليات ضبط سريعة للأخطاء التي تحدث في المؤسسة	1.86	1.16	3	متوسطة
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		1.76	0.91		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

الفرضية الثانية: يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينات الدراسة للعاملين في مؤسسات الاتصال الجزائرية في مستوى الأداء .

لاختبار هذه الفرضية سوف نقوم بإجراء الاختبارات اللامعلمية وذلك ما يبينه الجدول التالي:

الجدول(2-18): نتائج الاختبار اللامعلمي لمستوى الأداء.

المتغير	قيمة الدلالة
الأداء	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

بما أن مستوى الدلالة لمستوى الأداء كان أقل من 0.05 فإنه يمكن القول بأن مؤسسات الاتصال الجزائرية العاملة بولاية سعيدة تتميز بأداء جيد ويمكن إبراز ذلك من خلال الجدول التالي:

- مستوى الأداء في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

لمعرفة مستوى الأداء في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة نقوم بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية لدى عينة الدراسة و ذلك ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى الأهمية للأداء

الرقم	الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تعمل المؤسسة على تحسين عملياتها الداخلية وتطويرها وفقا لمستجدات البيئة التنافسية.	1.60	0.85	1	مرتفعة
2	تعمل المؤسسة على تحقيق رضا الزبون من خلال إشباع رغباتهم واحتياجاتهم	1.63	0.92	2	مرتفعة
3	تساهم المؤسسة في تحقيق التميز و الإتقان من خلال الاستثمار لمواردها المالية المتاحة	1.73	0.90	3	مرتفعة
4	تعمل المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية عن طريق اعتمادها للإبداع والتجديد في أدواتها.	1.63	0.71	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام		1.65	0.76		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يشير الجدول رقم (2-19) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالأداء فقد وافقت عينة الدراسة بشكل مرتفع على جميع فقرات المحور، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الأولى والتي تشير إلى بعد العمليات الداخلية يتمتع بأداء جيد وذلك بمتوسط حسابي 1.60 تليها الفقرة الثانية والرابعة بمتوسط حسابي 1.63، في حين أن متوسط المحور كان 1.65 مما يدل على أن مستوى الأداء في المؤسسات المدروسة كان مرتفعا.

المبحث الثالث: تطبيق أسلوب التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و أثرها على الأداء في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة.

في هذا المبحث سوف نقوم باختبار الفرضية الرئيسة للبحث والمتمثلة في اختبار وجود أثر عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء.

المطلب الأول: اختبار التعددية الخطية:

1- اختبار التعددية الخطية

يمكن معرفة أثر عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء باستخدام طريقة الانحدار المتعدد المعتمد على طريقة المربعات الصغرى غير أنه و لوجود تعدد خطي ما بين المتغيرات المستقلة (الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي، المقارنة المرجعية، مشاركة العاملين وتدريبهم، التركيز على الزبون، التركيز على الجودة) وذلك ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول (2-20): اختبار التعددية الخطية

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
1 المستمر التحسين	,231	4,327
العمل فرق	,209	4,781
الاستراتيجي التخطيط	,300	3,333
المرجعية المقارنة	,258	3,882
وتدريبهم العاملين مشاركة	,164	6,082
الزبون على التركيز	,171	5,860
الجودة على التركيز	,281	3,563

المصدر: مخرجات برنامج spss v20.

بما أن قيمة معامل تضخم التباين (vif) كانت أكبر من 3 عند جميع المتغيرات المستقلة يمكننا القول بأنه يوجد تعددية خطية ما بين المتغيرات المستقلة.

بناء على ما سبق سوف نقوم بإجراء التحليل إلى المركبات الأساسية.

2-تحديد المركبات:

يعتبر التحليل في مركبات أساسية أحد تقنيات التحليل العاملي تعود فكرته إلى العالم البريطاني "Spearman" في أوائل القرن العشرين ثم طورت عن طريق العديد من العلماء و يعتمد جوهر هذا التحليل على:

- تبسيط جدول البيانات الذي يكون في مجمل الدراسات ذو عدد كبير من المتغيرات و المفردات الإحصائية إلى جدول مختزل من الوحدات الجديدة المكونة عن طريق تجميع البيانات في محاور
- لا يمكن قراءة و تفسير بيانات الجداول كما أنه لا يمكن معرفة هيكل هذه البيانات إلا إذا كانت صغيرة، لذا يتم اللجوء إلى هذه التقنية لتجميع البيانات و تسهيل قراءتها.

المطلب الثاني: التحقق من شروط صحة نموذج التحليل العاملي:

لمعرفة إن كان بإمكاننا إجراء التحليل العاملي (التحليل إلى المركبات الأساسية) يجب التحقق من الشروط التالية:

- **المحدد Déterminant**: حيث بلغ 0.001 (مخرجات برنامج SPSS ، Kaiser-**KMO** Mayer-Olkin) و هو يؤول إلى الصفر وهو مؤشر جيد لإجراء ACP .

- جدول مؤشر KMO و اختبار Bartlett :

لإجراء ACP يجب تحقق كل من مؤشر KMO و اختبار Bartlett حيث أنه يجب أن يكون مؤشر كايزر-ماير-أوكلن (KMO) و الذي يعبر عن مدى كفاية العينة من حيث يجب أن يكون أكبر من 0.6، و اختبار Bartlett مدى وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (2-21): يوضح مؤشر كاييز -ماير- أولكن (KMO) و اختبار Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett	
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,822
Khi-deux approximé	193,113
Test de sphéricité de Bartlett ddl	28
Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات برنامج spss v20.

من خلال الجدول نلاحظ أن نتائج اختبار كاييز-ماير-أولكن (KMO) بلغت 0.822 و هي أكبر من القيمة المرجعية 0.6 و هذا مؤشر جيد، كما نلاحظ أن قيمة اختبار Bartlett تساوي الصفر و هو معنوي جدا و هذا يعد كذلك مؤشر جيد إذ أنه يشير إلى أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة و أنه يوجد ارتباط بين بعض المتغيرات و لذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات. مما سبق يتضح بأن جميع شروط التحليل العاملي الأساسية محققة و بالتالي يمكننا تطبيقه على متغيرات الدراسة و إجراء التحليل العاملي.

- تحليل جدول نوعية التمثيل:

يقوم جدول نوعية التمثيل للبيانات بتوضيح مدى جودة التمثيل لهذه المتغيرات، حيث يشترط أن تكون قيمة نوعية تمثيل المتغير (Extraction) أكبر من 0.4 و نرفض كل ما هو دون ذلك.

جدول رقم (2-22): يبين نوعية التمثيل

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
الالتزام بتطبيق مبادئ إ ج ش	1.00	,757
التحسين المستمر	1.00	,784
فرق العمل	1.00	,846
التخطيط الاستراتيجي	1.00	,817
المقارنة المرجعية	1.00	,817
مشاركة العاملين وتدريبهم	1.00	,817
التركيز على الزبون	1.00	,804
التركيز على الجودة	1.00	,823

المصدر: مخرجات برنامج spss v20.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم نوعية تمثيل المتغير (Extraction) أكبر من 0.4 و عليه يتم قبول جميع المتغيرات .

- التباين المشروح:

يبين جدول التباين المشروح المكونات الأساسية و التباين الخاص بها حجم المعلومة المشروحة لكل مكون، ويبحث عن القيم الذاتية و النسب المرتبطة بالمحاور الأساسية حيث تشير القيمة الذاتية إلى كمية التباين المفسر في المتغيرات من قبل العامل الذي ارتبطت به بمعنى تشتت المتغيرات حول كل محور عاملي. ولهذا الغرض ندرج الجدول الآتي و الذي يبين القيم الذاتية و نسب التشتت .

الجدول رقم (2-23): يوضح التباين المشروح

Composante	Valeurs propres initiales			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,416	67,695	67,695	3,398	42,470	42,470
2	1,050	13,123	80,819	3,068	38,349	80,819
3	,476	5,951	86,770			
4	,377	4,708	91,478			
5	,311	3,890	95,368			
6	,174	2,179	97,548			
7	,116	1,453	99,001			
8	,080	,999	100,000			

المصدر: مخرجات برنامج spss v20

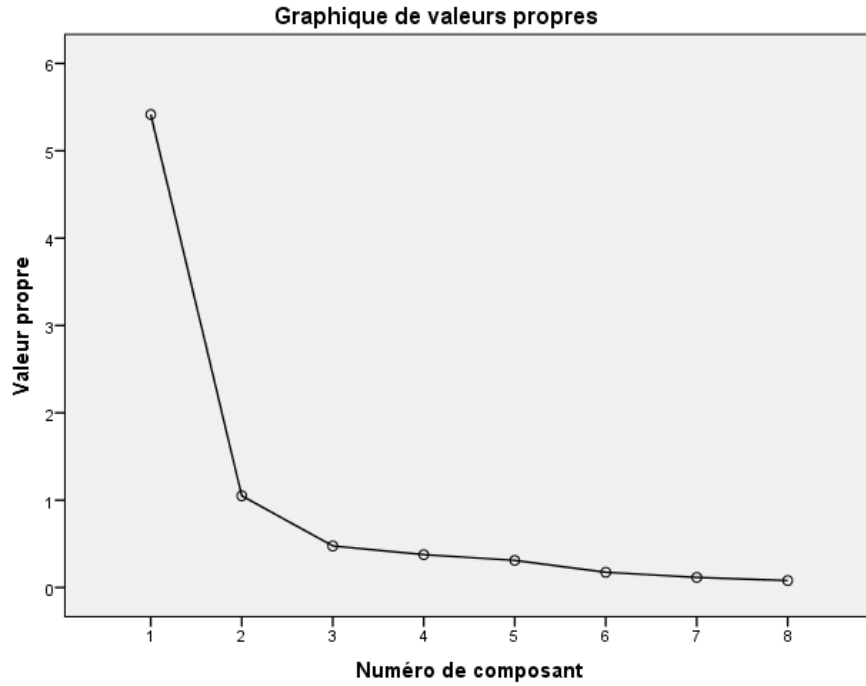
بعد الاستغناء عن العوامل ذات القيم الذاتية أقل من الواحد، يتضح من الجدول أن المحور الأول يفسر ما قيمته 67,695% من جملة المعلومات، وهو يضم أربع متغيرات.

أما المحور الثاني فيفسر ما قيمته 13,123% من جملة المعلومات، وهو يضم أربع متغيرات أيضا .

و هذا يعني أن المحور الأول والثاني معا يفسران ما قيمته 80,819% من جملة المعلومات أي تم الاستغناء عن 19,181% من المعلومات (لتبسيط الدراسة)، ويمكن توضيح ذلك من خلال التمثيل البياني التالي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الشكل رقم (2-9): التمثيل البياني للقيم الذاتية



المصدر: مخرجات برنامج spss v20

- مصفوفة المكونات بعد التدوير:

تسهل مصفوفة العوامل بعد التدوير عملية تفسير المحاور و الكشف عن المعاني التي تتضمنها، حيث أنها تساعد في إمكانية ملاحظة المتغيرات المرتبطة بكل عامل من العوامل المستخرجة
جدول رقم (2-24): مصفوفة العوامل بعد التدوير

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante	
	1	2
الجودة على التركيز	,885	,197
المرجعية المقارنة	,866	,260
العمل فرق	,862	,321
المستمر التحسين	,681	,566
ش ج ا مبادئ بتطبيق الإلتزام	,082	,866
الاستراتيجي التخطيط	,339	,838
وتدريبهم العاملين مشاركة	,494	,757
الزبون على التركيز	,540	,716

المصدر: مخرجات برنامج spss v20.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المحور الأول: يفسر ما قيمته 42,107 % من إجمالي التباين، حيث تقابله القيمة الذاتية 3,398 وقد ضم أربع متغيرات (a2, a3, a5, a8)، حيث نجد أن العامل المشترك بين هذه العوامل هو التحسين المستمر، فرق العمل، المقارنة المرجعية، التركيز على الجودة وعليه يمكننا تسمية المحور بعوامل أولية داعمة المحور الثاني: ويفسر ما قيمته 38,349 % من إجمالي التباين، حيث تقابله القيمة الذاتية 3.068 % وضم أربع متغيرات أيضا (a1, a4, a6, a7)، حيث نجد أن العامل المشترك بين هذه العوامل هو الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين و تدريبهم، التركيز على الزبون و عليه يمكننا تسمية المحور بعوامل إستراتيجية محققة .

- تسمية المحاور

هناك عدة أساليب لتعريف أو تسمية المحاور أو العوامل المستخرجة و منها:

- الوصف: وهو استخدام مفاهيم مختصرة متعارف عليها تعكس بوضوح طبيعة المتغيرات التي يتضمنها العامل أو المحور.

- السببية: وهي طريقة تتجاوز الوصف إلى البحث عن المؤثرات التي تسببت في تشكيل العامل على النحو الذي تشكل به، بمعنى لماذا تضمن العامل متغيرات معينة؟ (خالد بن سعد الخضعي، تقنيات صنع القرار تطبيقات حاسوبية، الجزء الثاني، دار الأصحاب لمنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص 495-496)

من خلال مصفوفة العوامل بعد التدوير سنعتمد في تحليلنا على أسلوب الوصف وذلك تبعا للمتغيرات التي لدينا.

جدول رقم (2-25): تسمية المحاور و المتغيرات المرتبطة بها.

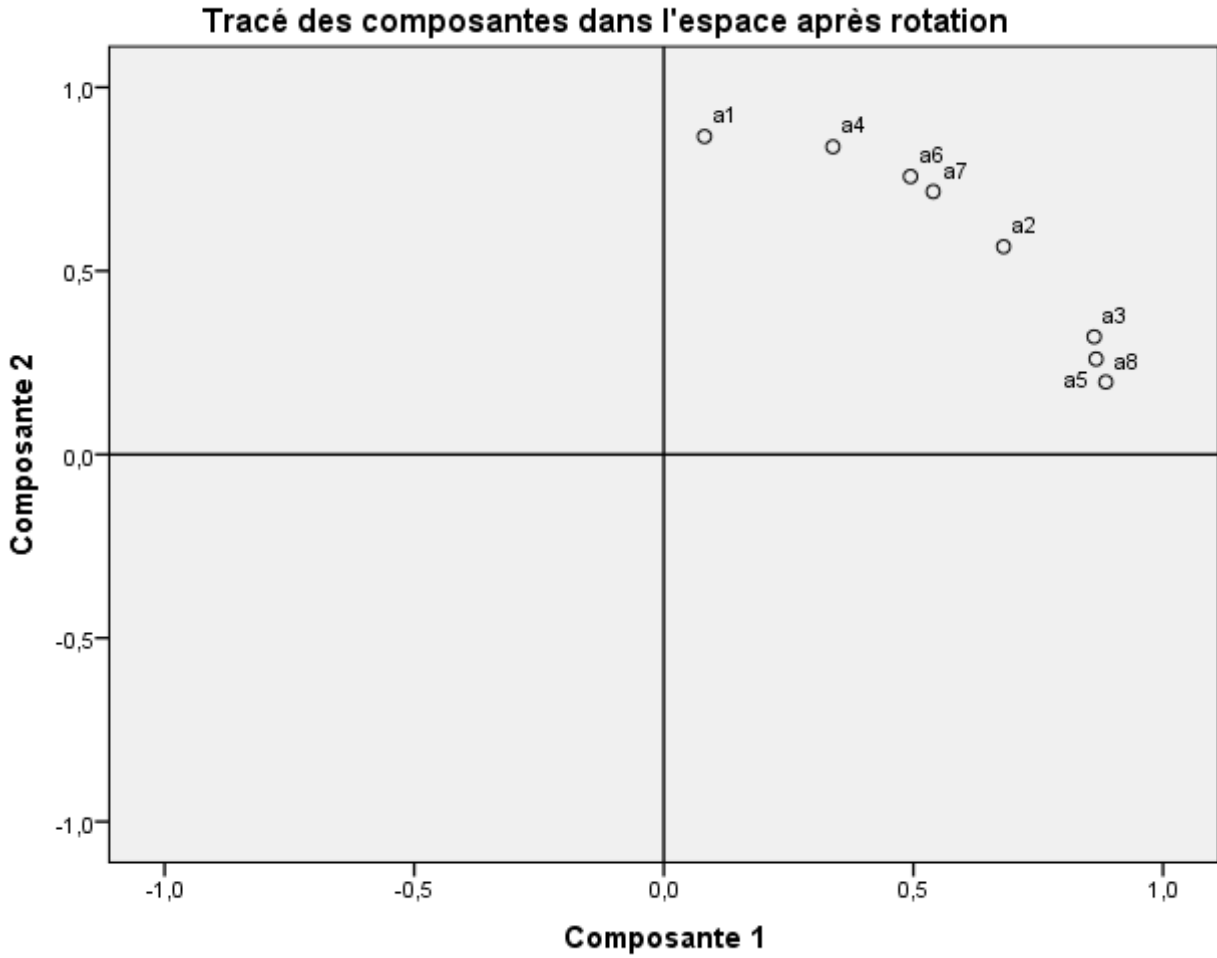
ترتيب المحور	نسبة التباين المفسر %	المتغيرات المرتبطة بكل عامل	تسمية المحور
الأول	42,470	a2, a3, a5, a8	عوامل أولية داعمة
الثاني	38,349	a1, a4, a6, a7	عوامل إستراتيجية محققة

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات برنامج SPSS V20.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

بعد تطبيق طريقة التحليل العاملي تم اختزال البيانات في محورين يفسرون ما قيمته 80,82 % من جملة المعلومات التي تفسر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و التي كانت قيمها الذاتية أكبر من الواحد، حيث توزعت هذه النسب على تلك المحاور كما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-10): التمثيل البياني لتموقع المتغيرات حول المحورين



المصدر: مخرجات برنامج spss v20.

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء باستخدام التحليل العاملي:

بعد إجرائنا للتحليل إلى المركبات الأساسية تمكنا من استخراج مركبتين تضم كل منهما 4 متغيرات.

المركبة الأولى: وتضم التحسين المستمر، فرق العمل، المقارنة المرجعية، التركيز على الجودة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المركبة الثانية: وتضم الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين و تدريبهم، التركيز على الزبون.

المطلب الثالث: تحديد أثر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء باستخدام انحدار المركبات الأساسية

وبهذا قد تجنبنا التعددية الخطية بين المتغيرات مما يمكننا من إجراء تحليل الانحدار باستخدام التحليل إلى المركبات الأساسية بحيث كانت متغيراته كالتالي:

المتغير التابع: الأداء.

المتغيرات المستقلة: المركبة الأولى، المركبة الثانية.

يمكن إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات السابقة كالتالي:

الجدول (2-26): تمثيل النموذج

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					ddl2	Sig. Variation de F
1	.753 ^a	.567	.535	.52130	27	.000

المصدر: مخرجات برنامج spss v20.

الجدول (2-27): تحليل التباين (anova)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,613	2	4,806	17,687	,000 ^b
Résidus	7,337	27	,272		
Total	16,950	29			

المصدر: مخرجات برنامج spss v20.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الجدول (2-28): معاملات النموذج

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta	t		Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,650	,095		17,336	,000	1,455	1,845		
REGR factor score 1 for analysis 1	,448	,097	,586	4,628	,000	,249	,647	1,000	1,000
REGR factor score 2 for analysis 1	,362	,097	,473	3,736	,001	,163	,560	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر: مخرجات برنامج spss v20.

من خلال الجداول السابقة لتحليل الانحدار المتعدد ما بين متغير الأداء و المركبتين السابقتين يمكن القول بان النموذج له معنوية بحيث بلغت قيمة الدلالة 0.00 و هي أقل من 0.05 بالإضافة إلى وجود قوة تفسيرية جيدة للمتغيرات المفسرة لنموذج الدراسة بنسبة 56.7% كذلك نلاحظ أن كل من المتغيرين المفسرين و الثابت لهم معنوية (sig=0.00)، كما يمكن ملاحظة أن قيمة vif كانت تساوي الواحد عند المتغيرين مما يدل على عدم وجود تعددية خطية وذلك نظرا لتقديرنا لنموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة المركبات الأساسية.

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسية لبحثنا في وجود أثر عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء باستخدام التحليل العاملي.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية لهذا الفصل الذي تم بمؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة حول اختبار وجود أثر عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء باستخدام التحليل العملي فقد توصلنا إلى:

- اختزال المتغيرات إلى محورين يفسران ما قيمته 80,82 % .
- وجود أثر عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء.

الخاتمة

أصبح مصطلح الأداء من المصلحات التي تشغل اهتمام العديد من المفكرين لأن الظروف التي عرفها العالم قبل الحرب العالمية الثانية تختلف كثيرا عما هو سائد الآن، فاهتمام المؤسسة لم يصبح الانتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع ، بل تكاثر عدد المنتجين بشكل كبير، واشتد التنافس بينهم، لذلك اصبح البقاء مرهون بالأداء، ولأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسات على ادارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي يوصلها الى الامتياز، تعتبر ادارة الجودة الشاملة من اهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على اداء المؤسسة ككل ذلك انها تساعد اولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وتساعد في تحقيق رضا وضمن ولائهم لأنه اذا لبي منتج المؤسسة حاجة الزبون يمكنها ان تخلق الوفاء لديه وأيا كانت التقنية المستخدمة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة فهذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير على الأداء الشامل للمؤسسة والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميز على منافسيها وضمن البقاء والاستمرار في الاسواق المحلية والعالمية .

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها لموضوعنا "استخدام التحليل العملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة" سيتم التطرق الى نتائجها كالتالي:

- تعتمد ادارة الجودة الشاملة على تنمية روح الفريق وتؤكد على دور الادارة العليا في شحن الأفراد وتحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم وكفاءاتهم من خلال غرس ثقافة وخلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق افضل اداء.

- مستوى اداء جيد

- وجود مركبتين تؤثر على الأداء حيث كل مركبة تضم اربع متغيرات

المركبة الأولى: وتضم التحسين المستمر، فرق العمل، المقارنة المرجعية، التركيز على الجودة، وتمثل العوامل الأولية الداعمة.

المركبة الثانية: وتضم الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين و تدريبهم، التركيز على الزبون، وتمثل العوامل الاستراتيجية المحققة.

وبذلك تم اثبات الفرضية الرئيسية للبحث من خلال وجود أثر لعوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة على الأداء باستخدام التحليل العملي (التحليل الى المركبات الأساسية).

وفي الأخير يمكننا ان نقول أن بحثنا هذا ما هو الا مقدمة لبحوث اخرى تثري هذا المجال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

باللغة العربية:

- 1/ أبو النصر مدحت ، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة " ، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008
- 2/ رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008
- 3/ علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للأيزو"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995
- 4/ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 5/ جاسم مجيد، دراسات في الإدارة و الأيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002
- 6/ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2002.
- 7/ محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة و التعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، الطبعة 2، 2005
- 8/ البكري سونيا، "تخطيط و مراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000
- 9/ محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000
- 10/ فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، دار الكتب، القاهرة، 1997
- 11/ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العملية، عمان، 2005
- 12/ محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، 2008
- 13/ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2005
- 14/ فلاح الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 2000، 1
- 15/ عبد العزيز جميل محييمر، قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومة، دار المسيرة، الاردن، الطبعة 1، 2000
- 16/ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007
- 17/ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009

قائمة المراجع

- 18/سعد زغلول بشير، "دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، العراق، 2003
- 19/مصطفى حسين باهي، محمود عبد الفتاح، حسني محمد عز الدين، "التحليل العملي النظرية-التطبيق"، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 2002
- 20/مصطفى حسين باهي، محمود عبد الفتاح، حسني محمد عز الدين، "التحليل العملي النظرية-التطبيق"، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 2002
- 21/أحمد محمد عبد الخالق، الأبعاد الأساسية للشخصية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994
- 22/خالد بن سعد الخضعي، تقنيات صنع القرار تطبيقات حاسوبية، الجزء الثاني، دار الأصحاب لمنشر والتوزيع، الرياض، 2005
- 23/مصطفى حسين باهي، محمود عبد الفتاح، حسني محمد عز الدين، "التحليل العملي النظرية-التطبيق"، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 2002
- المذكرات:**
- 24/النيادي محمد علي حليس، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 1999
- 25/جاسم مجيد، دراسات في الإدارة و الإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002
- 26/دراسة مقدمة لاستكمال نيل درجة الماجستير من إعداد الطالبة سحر بنت خلف سلمان مدين بعنوان تقويم الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء المبادئ إدارة الجودة الشاملة، 2006
- 27/علي أحمد ثاني بن عبود، إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 2003
- 28/لوحاشي أحمد خير الدين، الجودة و مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2002-2003
- 29/ سمالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003

- 30 / بابا ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2009-2010
- 31 / عبد الرزاق عريف، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2007-2008
- 32 / قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2011-2012
- 33 / الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية - وحدة ورقلة-)، مذكرة ليسانس غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009-2010
- 34 / عادل عشي، عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة 2001,2002
- 35 / عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2013
- 36 / محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر 2005
- 37 / صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 2011-2012
- 38 / وثائق مقدمة من طرف المؤسسة
- 39 / التحليل العاملي Factorial Analysis، د. ثائر داود سلمان كلية التربية الرياضية / جامعة بغداد

المجلات:

- 40 / الطروانة محمد أحمد وبدرية المعتز البليسي، الجودة الشاملة والأداء في المؤسسة: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، الأردن، المجلد 17، العدد 1، 2002
- 41 / الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010

42/ عبد المليك مزهودة ،الأداء بن الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة بسكرة ،العدد الأول ، نوفمبر 2001

الملتقيات:

43/ عيسى مرزاققة، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009

44/ عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009

45/ قرين ربيع، عطا الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي العالمي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة المسيلة

45/ عماري عمار، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي، أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009

46/ عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009

باللغة الأجنبية:

47 David. Goetsch, & Stanley Davis, Introduction to Total Quality: Quality, Productivity Competitive, Prentice Hall, New Jersey, 1994

48 Philippe Casin, «Analyse des données et des panels de données », Belgique , de Boeck, 1999

49 (Bruno Falissard, Elsevier Masson) «Comprendre et utiliser les statistiques dans les sciences de la vie », France, 2005

50 Pierre Dagnelie, Statistique théorique et appliquée: Statistique descriptive et bases de l'inférence statistique, De Boeck Université, 1998

51 philippe cibois , "L'ANALYSE FACTORIELLE", Paris , presse universitaires de france , 1983

52 N. Damodar, Gujarati, Bernard Bernier , Économétrie, De Boeck Université, 2004

53 jean louis GUIGOU, « ANALYSE DES DONNEES ET CHOIX A CRITERES MULTIPLES »,dunod France, Paris, 1973

54 Armand Dayan, Alain Burlaud, Alain Courtois , « Manuel de gestion », Ellipses,1999

55 Guy-Patrick Mafouta-Bantsimba : "Mathématiques pour l'économie: Méthodes et exercices corrigés", Belgique ,De Boeck Université, 2005

56 Stéphane Tufféry , « Data mining et statistique décisionnelle L'intelligence des données »,Ophrys, 2007

المواقع:

http://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/iso14000/iso_principe.php4

http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_en_composantes_principales.

<http://www.jmasi.com/ehsa/correlation/factorany.htm>

<http://www.iro.umontreal.ca/~mignotte/IFT2425/Chapitre7.pdf>

www.satat.com

الملاحق

استمارة بحث ميداني

إلى السادة والسيدات عمال مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة.

السلام عليكم... وبعد.

في إطار إعداد بحث ميداني حول: "استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء" لنيل شهادة الماستر علوم اقتصادية تخصص الطرق الكمية في التسيير، يسرني أن أطلب من سيادتكم المحترمة أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال أجوبتكم الصادقة والصريحة على هذا الاستبيان . كما أؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير.

الباحثين: بوسعيد حنان، بن مني سفيان

المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

1-الجنس :

ذكر () أنثى ()

2-العمر :

أقل من 30 سنة () من 30-40 سنة () من 40-60 سنة ()

3-المستوى الدراسي:

ثانوي () تقني سامي () ليسانس () دراسات عليا ()

4-الوظيفة:

مدير عام () رئيس مصلحة () موظف بمصلحة ()

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

الرجاء منكم التفضل باختيار الإجابات التي ترونها مناسبة

1- إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة					
1	يؤكد مجلس الإدارة على الالتزام التام ببرنامج الجودة المحدد سلفاً.				
2	يهتم مديرو الأقسام بمتابعة برنامج الجودة بفاعلية وحث للموظفين على الالتزام به.				
3	تهدف الإدارة إلى اعتماد برامج للجودة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من الخدمات المقدمة.				
4	تبنى الإدارة العليا الأهداف الإستراتيجية العامة للجودة بالاعتماد على حاجات وريبات العملاء والمستفيدين.				
التحسين المستمر					
1	تعتمد الإدارة على برنامج لتطوير الخدمات الحالية				
2	تعمل الإدارة العليا بالمؤسسة للحصول على أحدث التكنولوجيا				
3	تسعى الإدارة إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمات				
4	تؤكد الإدارة على التحسين المستمر في طرق العمل داخل المؤسسة				
فرق العمل					
1	تشجع الإدارة للعمل بأسلوب الفريق				
2	لدى المؤسسة فرق عمل متخصصة لانجاز المهام اليومية				
3	تؤكد الإدارة على تشكيل الحلقات النوعية				
4	تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فرق العمل من المستويات التنظيمية المتعددة				
التخطيط الاستراتيجي					
1	تدعم الإدارة العليا دائماً عملية التحسن المستمر للجودة على المدى البعيد				
2	تؤكد الإدارة على عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة باستمرار				
3	تتعامل المؤسسة مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة إستراتيجية طويلة المدى				
4	تركز الإدارة على تحقيق رضا العملاء والمستفيدين بالدرجة الأولى				

بدائل الإجابة					الفقرة	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
الأداء						
					تعمل المؤسسة على تحسين عملياتها الداخلية وتطويرها وفقا لمستجدات البيئة التنافسية	1
					تعمل المؤسسة على تحقيق رضا الزبون من خلال إشباع رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمتوقعة.	2
					تساهم المؤسسة في تحقيق التميز والإتقان من خلال الاستثمار لمواردها المالية المتاحة	3
					تعمل المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية عن طريق اعتمادها الإبداع والتجديد في أدائها.	4

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر عوامل النجاح الحرجة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة على الأداء باستخدام التحليل العاملي وذلك في مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة لعينة بلغت 30 فرد وقد توصلت الدراسة الى وجود تطبيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة بالإضافة الى وجود اداء جيد كما تم اثبات الفرضية الرئيسية للبحث من خلال وجود اثر لعوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من خلال مركبتين، المركبة الاولى (التركيز على الجودة، المقارنة المرجعية، فرق العمل، التحسين المستمر) والمركبة الثانية (الالتزام بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين وتدريبهم، التركيز على الزبون) على الأداء بنسبة 57%.

Résumé:

Cette étude vise à déterminer l'impact des facteurs critiques du succès pour l'application de la performance globale de la qualité à l'aide du service d'analyse factorielle, dans les institutions de contact algériennes avec un échantillon de 30 personnes. L'étude a révélé l'existence de l'application des principes de gestion de la qualité totale dans les institutions à étudiées, en plus d'avoir une bonne performance en tant que preuve de la mise en avant de la recherche par la présence de l'impact des facteurs critiques de succès pour TQM par deux composants, le premier composant (accent sur la qualité, l'analyse comparative, les équipes de travail, amélioration continue) et le second composant (engagement à appliquer les principes de la gestion de la qualité totale, la planification Stratégique, la participation et la formation du personnel, se concentrer sur le client) la performance de 57%.

Summary:

The objective of this study was to determine the effect of critical success factors on the application of TQM on performance using the factor analysis in the Algerian communication institutions in the state of Saida for a sample of 30 individuals. The study found that the implementation of the principles of TQM in the institutions under study, Demonstrate the main hypothesis of the research by having an impact on the critical success factors of TQM through two vehicles, the first vehicle (quality focus, benchmarking, teams, continuous improvement) and the second vehicle Strategic planning, employee participation and training, customer focus) on performance by 57%.