



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة بنكية

بعنوان

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة لسنة 2019

تحت اشراف الأستاذ:

د. يزيد قادة

من اعداد الطالبين:

نويصر ناصر

سكران مختار

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 جوان 2019

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

الدكتور: مسكين الحاج

ممتحنا

الدكتور: ملال ربيعة

السنة الجامعية: 2019/2018



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة بنكية

بعنوان

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة لسنة 2019

تحت اشراف الأستاذ:

د. يزيد قادة

من اعداد الطالبين:

نويصر ناصر

سكران مختار

السنة الجامعية: 2019/2018



الإهداء و التكريت



بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء نويصر ناصر: نهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- من أوصاني بهما القرآن الكريم، إلى أعلى ما أملك في الدنيا "الوالدين الكريمين" وأعز ما نملك في الوجود أسأل الله أن يحفظهما وأن يقدرني على رد جميلهما.
- زوجتي ورفيقة دربي والتي كان لها فضل كبير في مسانداتي وتشجيعي على مواصلة الدراسة رغم كل الظروف الصعبة مررنا بها واطلب من الله عز وجل: "اللهم اشفها وعافها وارفع عنها ما ألم بها وأجعل ما أصابها ميزان حسناتها وألف بين قلوبنا".
- فقيدي أخي رحمه الله، ابتسامتك التي لا تخفي من ذاكرتي، اللهم اسعد أخي برائحة الجنة ونعيمها وارحمه واغفر له واسق مبسمه من كوثر الجنة.
- وإخوتي والأخواتي، وابنائهم، وعائلة زوجتي.

الإهداء سكران مختار: نهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- اللذان أضاءا شعلة الحياة بين يدي، إلى من أمضيا العمر تعباً لراحتي.
- من أفاضوا علي بعبء ما استطعت رده ولو حملتهما ما تبقى من عمري على كتفي، إلى الوالدين الكريمين.
- كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير للدكتور يزيد قادة لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة.
- كل أفراد عائلتي كبيراً وصغيراً، إلى كل معلم وأستاذ ساهم ولو بتلقيني حرفاً واحداً خلال مسيرتي الدراسية من الطور الابتدائي إلى ما أنا عليه اليوم.
- وأدين بالشكر إلى كل إدارات مؤسسة الإسمنت بسعيدة على معلوماتهم الوافية.

شكر و تقدير:

- أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير للدكتور "يزيد قادة" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ومساندتنا من بداية حتى نهاية العمل، كما نتوجه بالشكر للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.
- كما نشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لنا فائدة أو أعاننا بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيراً وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

ملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة، باعتبارها من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق رغبات العملاء وبالتالي تحسين جودة منتجاتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

و لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بسعيدة وذلك من خلال توجيه إستبيان لعمالها بمختلف مستوياتهم الوظيفية يتضمن ستة محاور تتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و قد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أثبتت الدراسة بأنه يوجد تأثير دال إحصائياً لكل المبادئ الستة (التزام الإدارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم، التحسين المستمر، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتغذية العكسية) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة .

الكلمات المفتاحية: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الاقتصادية، تحسين الأداء، العملاء، جودة المخرجات.

Abstract :

The objective of the study is to determine the extent to which **economic enterprises** apply **Total Quality Management**, Considering this modern administrative method helps organizations improve their performance and the quality of their products, and strengthen their competitive position.

To achieve the objectives of the study, We did a practical study on the level of society of the **saida cement** factory through distribution of questionnaires to workers, working at different administrative levels. The questionnaire includes six themes related to **the principles of total quality management**.

THE RESULTS OF THE STUDY ARE :

-The Cement Company saida are applied the total Quality Management To a medium degree.

*Statistical significance effect for each of the following principles (Administration Commitment, Employee Training and Involvement, Continuous Improvement, Focus on Customers, Making a Decision Based on Truth, Feedback) on the application of Total Quality Management to The Cement Company Saida.

KEYWORDS : Economic enterprise, The norms of Total Quality Management. improve performance, customers, output quality.

فہرس
المحتویات

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ-ز	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
01	مقدمة الفصل.
02	المبحث الأول: ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
02	المطلب الأول: الجودة وتطورها التاريخي.
02	أولاً: مدخل الجودة.
08	ثانياً: التطور التاريخي للجودة.
10	المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM .
10	أولاً: تعريف إدارة الجودة.
12	ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة.
16	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
16	أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة.
17	ثانياً: اهداف إدارة الجودة الشاملة.

19	المطلب الرابع: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية
21	المبحث الثاني: إسهامات رواد الإدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الأول: نموذج إدوارد ديمينج Edward Deming.
26	المطلب الثاني: جوزيف م. جوران Joseph M. Juran.
28	المطلب الثالث: فيليب كروسبي Philip Crosby.
29	المطلب الرابع: كاروا إيشيكواو Kaoru Ishikawa.
33	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: تطبيقات وأساسيات إدارة الجودة الشاملة.	
34	مقدمة الفصل
35	المبحث الأول: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
35	المطلب الأول: نظام ادارة الجودة الشاملة.
39	المطلب الثاني: مبررات إدارة الجودة الشاملة.
40	المطلب الثالث: متطلبات التطبيق إدارة الجودة الشاملة.
43	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
43	أولاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
44	ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
45	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
45	المطلب الأول: مداخل تطبيق الجودة الشاملة.
57	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

61	المطلب الثالث: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
64	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
71	خاتمة الفصل.
الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة	
72	مقدمة الفصل.
73	المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية.
73	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.
73	المطلب الثاني: عينة الدراسة.
74	المطلب الثالث: أداة الدراسة.
75	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.
76	المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.
76	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.
80	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة.
101	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتأثير المتغيرات الشخصية للدراسة.
115	المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية
116	الخاتمة العامة.
119	قائمة المراجع
125	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفاهيم الجودة في نظر روادها.	03
02	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.	20
03	ثلاثية جوران لإدارة الجودة.	27
04	المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة.	65
05	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.	73
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.	73
07	إنشاء متغيرات البحث.	74
08	يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي Likert.	75
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	76
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	77
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	78
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	79
13	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.	81
14	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول.	82
15	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني.	83
16	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث.	85
17	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع.	86
18	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس.	88
19	يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور السادس.	89

قائمة الجداول

90	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لالتزام الإدارة العليا .	20
91	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتدريب العاملين ومشاركتهم.	21
93	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتحسين المستمر .	22
94	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتركيز على العميل	23
95	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق.	24
97	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتغذية العكسية.	25
98	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإدارة الجودة الشاملة.	26
98	يبين معاملات الارتباط بين محاور الدراسة و إدارة الجودة الشاملة.	27
101	يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	28
102	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و التزام الإدارة العليا.	29
102	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و إلتزام الإدارة العليا.	30
103	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و تدريب العاملين ومشاركتهم.	31
104	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و تدريب العاملين ومشاركتهم.	32
104	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر .	33
105	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر .	34
106	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتركيز على العميل.	35
106	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و التركيز على العميل.	36

قائمة الجداول

107	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة واتخاذ القرارات على أساس الحقائق.	37
108	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة واتخاذ القرارات على أساس الحقائق.	38
109	يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتغذية العكسية.	39
109	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والتغذية العكسية.	40
110	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة والجنس.	41
111	إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة والمؤهل العلمي.	42
112	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والخبرة المهنية.	43
113	يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الوظيفة.	44
114	يوضح نتائج إختبار Tests post hoc لمتغير الوظيفة.	45

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطور مراحل الرقابة على الجودة	10
02	الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم إدارة الجودة الشاملة	15
03	وضع استراتيجية متكاملة تعتمد على هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي	18
04	يوضح حلقة ديمينج في تحسين الجودة	24
05	حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنج	26
06	خريطة السبب والاثـر	30
07	فكرة النظام المفتوح في الإدارة	36
08	علاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة	41
09	يوضح ترابط العلاقات بين العناصر السينات السبعة	56
10	المستويات الاستراتيجية للجودة الشاملة	67
11	مدرج تكراري يوضح الجنس	77
12	مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي	78
13	مدرج تكراري يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	79
14	مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية	80
15	أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول التزام الإدارة العليا	82
16	أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني تدريب العاملين ومشاركتهم	84
17	أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني بالتحسين المستمر	85
18	أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الرابع التركيز على العميل	87
19	أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الخامس اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	88

قائمة الأشكال

89	أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور السادس التغذية العكسية	20
----	---	----

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
125	إستمارة موجهة للعمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة



المقدمة:

لقد أصبح العالم اليوم يواجه تحديات كبيرة في ظل متغيرات العولمة مما أدى إلى إزدياد المنافسة العالمية، فلم تعد الشركات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب وإنما كان عليها التنبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الإنتشار الواسع للأسواق العالمية مما أدى إلى ظهور الإتجاهات العديدة والمداخل الإدارية الحديثة التي أصبحت وسيلة لتحسين الفعالية والكفاءة والتماسك والمرونة والقدرة التنافسية للمنظمات ككل.

والتحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسات هو الإنتاج بشكل خاص من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير من حين إلى آخر، حيث يعد إشباع رغبات وطلبات الزبائن وإرضائهم ضروريا للمحافظة على المزايا التنافسية التي تتيح لهم الإحتفاظ بموقعهم في الميادين التي يعملون بها، ولتحسين قوتهم الإنتاجية، إلا أنه مع إشتداد المنافسة وحرية التبادلات التجارية لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال سلوكها طريق الجودة.

فالجودة أصبحت سلاحاً إستراتيجياً للحصول على الميزة التنافسية وريادة الأسواق وغزو وإحتلال الأسواق الجديدة، فقد أدى إدراك المؤسسات لأهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة "إدارة الجودة الشاملة"، والتي هي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة حيث تصبح مسؤولية الجودة هي مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة ويحسن من إنتاجيتها.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب جهدا ووقتا، وموارد كبيرة، ويتطلب وجود قيادة حكيمة وواعية بعمليات تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، وإستبدالها بثقافة أخرى جديدة، تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

وما تشهده المؤسسات الإقتصادية في العصر الحالي من تطور متسارع، تعكسه تلك الحركية التي تتم بين مختلف مراكز التبادل الداخلي من خلال الوظائف والأنشطة والأفراد أو ما يمكن أن تسميه بالمحيط الداخلي للمؤسسة، إضافة إلى ما يعكسه المحيط الخارجي من تغيرات متسارعة في جميع مجالاته.

ويشير الواقع العملي للإقتصاد الجزائري، أن مؤسساتنا الإقتصادية تعاني من مشاكل كثيرة، تقف عائقا أمام نموها وتطورها، أهمها تدني مستوى جودة المنتجات، وإنخفاض الإنتاجية، فهي غير قادرة على مواجهة منافسة المنتجات الأجنبية، في الأسواق الوطنية والعالمية، كونها في كثير من الأحيان تعتمد على أنماط التسيير التقليدية و التي تعيق المؤسسات و تحد من إمكانية تحقيقها لأهدافها المسطرة و هذا ما دفع العديد منها إلى العمل على

الحصول على شهادة الإيزو 9001 ، من أجل تمهيد الطريق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة و باعتبارها كخطوة أولى تساعد المؤسسات على توفير شروط و متطلبات تطبيق هذا النظام الإداري الحديث.

أولاً: إشكالية الدراسة

مما تقدم يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؟

من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- 1) ما المقصود بالجودة وإدارة الجودة الشاملة؟
- 2) ما هي أهم الأساليب والأدوات المستعملة في إدارة الجودة الشاملة؟
- 3) ماهي أهم مداخل تطبيق الإدارة الجودة الشاملة؟
- 4) إلى أي مدى تطبق مؤسسة الإسمنت بسعيدة إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق إدارة الجودة الشاملة.

تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير دال إحصائياً لإلتزام الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير دال إحصائياً لتدريب العاملين ومشاركتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير دال إحصائياً للتحسين المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير دال إحصائيا للتركيز على العميل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد تأثير دال إحصائيا لإتخاذ القرارات على أساس الحقائق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد تأثير دال إحصائيا للتغذية العكسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1) الوصول إلى فهم أعمق لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- 2) التعرف إلى أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أدواتها، أساليبها ومعوقات تطبيقها؛
- 3) التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإقتصادية؛
- 4) الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة؛
- 5) المساهمة في الدراسات الأكاديمية والميدانية من أجل إثراء المكتبة الجزائرية.

رابعا: أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- 1) أهمية إدارة الجودة الشاملة في الرفع من أداء المؤسسات الإقتصادية والحفاظ على بقائها وإستمرارها بشكل عام؛
- 2) عدم وجود الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الإقتصادية؛

3) تعاني أغلب المؤسسات الإقتصادية في الجزائر من مشاكل الجودة والإنتاجية، وهذا يتطلب الإسراع بدراسة مزايا تطبيق هذا الأسلوب الإداري، والتعرف على فعاليته وأثره على تحسين جودة المنتجات وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات؛

4) قد يسفر هذا البحث عن توجهه أنظار المهتمين والمسؤولين على تطبيق إدارة الجودة شاملة إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية أخرى عن الموضوع في المؤسسة محل الدراسة .

خامسا: دوافع إختيار الموضوع

- 1) المساهمة في دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ودراسة متطلبات تطبيقها والعراقيل التي تحول دون ذلك.
- 2) أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر، خاصة ونحن نشهد تأخرا كبيرا في تطبيقه في ظل التوجهات الإقتصادية الجديدة.

سادسا: صعوبات الدراسة

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- 1) قلة المراجع والدراسات حول مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الإدارة بالتجول، بالأهداف والوقت...)
- 2) عادة ما كانت إجابات المسؤولين على ما يعرفونه عن الجودة بشكل عام، ولا تخص بأي شكل واقع تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- 3) عدم وجود إستجابة من بعض الموظفين المعنيين بملاً الإستمارة.

سابعا: حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- 1) **المحدد المكاني** : إقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة الاسمنت بسعيدة.
- 2) **المحدد الزمني** : تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني للموسم الدراسي 2018 / 2019.
- 3) **المحدد البشري** : إشمطت الدراسة على عينة من الموظفين من مختلف مستوياتهم الوظيفية (مسؤولون، إطارات وموظفين عاديين لمؤسسة الإسمنت بسعيدة).

ثامنا: الدراسات السابقة

لقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في جانبها النظري والتطبيقي في المؤسسات ككل إنتاجية أو خدمية، وسنستعرض بإختصار أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها وهي كما يلي:

(1) دراسة فتيحة حبشي (2007) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتورة علوم إقتصادية، كلية

العلوم الإقتصادية والتسيير، قسنطينة، 2007، تسعى هذه الدراسة إلى:

تقديم الإطار الفكري والفلسفي، لإدارة الجودة الشاملة، وإبراز فوائد تطبيقها، وأثرها الكبير، في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، والارتقاء بالجودة، من أجل الوصول إلى التميز في أداء المنظمة، بحيث تم توزيع استبيان على عمال وحدة فرمال لإنتاج الادوية بقسنطينة.

و كانت نتائج الدراسة تتمثل في أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغيير إيجابي في ثقافة الجودة السائدة في المنظمة، واستبدالها بثقافة تنظيمية، تتلاءم مع التوجهات الفكرية والفلسفية الحديثة، لإدارة الجودة الشاملة، و أن الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في الوحدة، (بالرغم من بعض الإيجابيات) يوجد بها الكثير من الثغرات التي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(2) دراسة لعشعاشي مصطفى (2011) بعنوان: إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، آفاق

وتحديات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الظروف المعقدة والصعبة التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية ودور إدارة الجودة في هذه الظروف ومحاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، حيث وزع استبيان على عمال فروع الشركات الوطنية العامة للمواد الكاشطة والزجاج بسعيدة.

و توصلت هذه الدراسة إلى ان اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة يعتبر أحسن من الحصول على شهادة الإيزو، لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ ذات طابع عام ولكن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى وبالتالي لكل منها نموذج خاص بها ، كما أنها تقوم على التغيير والتطوير باستمرار وهذا ما يكسبها مرونة تجعلها تتماشى مع التغيرات المستمرة في المحيط، ولكن معايير الإيزو عبارة عن شروط أو قيود تطبق مثلما جاءت ولا تغيير فيها إلا إذا أرادت المنظمة الحصول على شهادة أخرى مثلا تكون أحدث من التي سبقتها ولكن هذا مكلف جدا.

3) دراسة داني الكبير نصيرة (2015): بعنوان متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتورة علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سيدي بلعباس، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا الصناعية وذلك من خلال:

- خلق ثقافة تنظيمية مبنية على أساس نظام فعال يمكن من أن تتوافق جودة الموارد البشرية مع إحتياجات الأعمال من خلال برامج التدريب والتكوين من أجل زيادة كفاءة العمال، المهارات والقدرات.
- أن تجاري استمرارية التطورات التي تطرأ على محيطها الداخلي والخارجي، حتى تتمكن من الاندماج في تطور المحيط الاقتصادي بخلق قيمة للمستهلك باستمرار، حيث وزع استبيان على الموظفين في بعض المؤسسات الصناعية، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها تتمثل في نقص إهتمام المؤسسة الجزائرية بالتكوين والتدريب لبناء ثقافة الجودة . فمثلا: سياسة إدارة الجودة موجودة في المؤسسات إلا أنها تحتاج إلى الوضوح أكثر للوصول إلى جميع فئات وعمال المؤسسة، أيضا يعتمدون على تطبيق الإجراءات التصحيحية بدلا من إتخاذ الإجراءات الوقائية وهذا راجع إلى عدم إستخدام الأساليب الوقائية العلمية الفعالة في تحديد المناطق الحرجة، وأن مستوى تكوين وتدريب العاملين له أثر سلبي على ثقافة العامل و بالنتيجة على ثقافة المؤسسة.

4) دراسة عبد القادر هاملي(2017): بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتورة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، 2017
تهدف هذه الدراسة إلى:

إبراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وتحديد الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية. حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة بإستخدام استبيان تم توزيعه على 55 مؤسسة جزائرية متحصلة على شهادة الايزو، تم إختيارها بشكل عشوائي من الغرب الجزائري.

ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأبعاد الأربعة المكونة للأداء الكلي للمؤسسة، بالرغم من أن بعض الممارسات لم يكن لها تأثير ودور في ذلك، ولقد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بهذه الفلسفة من خلال توسيع المجال أمام المؤسسات الجزائرية نحو التأهيل، وخلق جوائز للجودة مثل ما هو معمول به في بعض الدول المتقدمة أو حتى بعض الدول العربية والافريقية.

تاسعا: منهجية الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالإعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت بسعيدة من خلال توزيع استبيانات على موظفيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

1. الفصل الأول: سنتعرض فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وقد قسم إلى مبحثين حيث خصصنا المبحث الأول إلى ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة.

2. الفصل الثاني: يخص تطبيقات وأساسيات إدارة الجودة الشاملة وقسم بدوره إلى مبحثين، الأول سنتكلم فيه عن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والثاني سنتطرق فيه إلى أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

3. الفصل الثالث: وهو الفصل التطبيقي والذي سنتطرق فيه إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت بسعيدة وذلك من خلال القيام بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى هذه المؤسسة لمعرفة ما مدى تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة وذلك بتوزيع إستبيان على الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية (مسؤول، إطار والموظف العادي) والقيام بمعالجتها إحصائيا وإستخلاص النتائج.

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

تسعى المؤسسات في العصر الحديث إلى النجاح من خلال عرض سلع وخدمات في أسرع وقت و أرخص ثمنًا وذات نوعية وجودة عالية و تقديم خدمات ما بعد البيع من أجل إرضاء المستهلك، لذلك أصبحت الجودة من أهم المفاهيم والأسس الحديثة والمتطورة التي تستخدمها هذه المؤسسات من أجل تحقيق رضا العميل، فمساها عرف مراحل مختلفة ومتوالية خلال الفترات الزمنية وهي مرحلة التفتيش ومراقبة الجودة وضمانها وتأكيدا وفي اخر مرحلة وصولا الى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من أكثر الجوانب الهادفة لمواجهة التحديات وتعد وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل واستخدامها كحد فاصل بين أرضين تعبر عليه للوصول إلى تحقيق رضا عملائها والمحافظة عليهم.

وعليه يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والذي يحتوي على مبحثين وهما:

المبحث الأول: ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: أبرز إسهامات ورواد إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الجودة بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، حيث أصبحت معياراً من معايير تقييم الإدارة والحكم على فعاليتها وكفاءتها.

وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الجودة وتطور التاريخي، ثم نتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: الجودة وتطورها التاريخي.

أولاً: مدخل الجودة.

1. تعريف الجودة:

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة، وندناول في أدناه أهم التعاريف وهي¹:

- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة: (EOQC) الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".
- عرف (Juran) الجودة بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وصدق صفات".
- عرف (Feigenbaum) الجودة بأنها "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".
- عرف كروسبي (Crosby) الجودة بأنها "المطابقة مع المتطلبات" وأكد بأنها تنشأ من الوقاية Preventative وليس من التصحيح Corrective وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة².

¹ : محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص15-16.

² : Crosby jean Philippe. La qualité c'est gratuit. Economic. 1986. p19.

– عرف ديمينج (Deming) الجودة بأنها "درجة يمكن التنبؤ بها من التوحيد والإعتمادية بتكلفة منخفضة ومناسبة للسوق"¹.

– أما المهندس الياباني (Taguchi) فقد عرف الجودة بأنها "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه" ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها".

– وأخيراً عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية اشباعها، نلاحظ بأن الجودة وفقاً للمواصفة ISO 9000 عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التمييز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات، وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا و بذلك تكون منظمة ISO قد إستوعبت في تعريفها أغلب أطروحات الرواد ما عدا المدخل المجتمعي الذي طرحه (Taguchi) الذي يعد تبني سلسلة المواصفات الدولية ISO 14000 محاولة جادة لإستيعابه.

من الاستعراض السابق لمفاهيم الجودة يتضح الاختلاف الواضح في تعريف الجودة مما يتطلب من الشركات أن تضع أهدافها بتصميم الجودة وتكاليف الحصول على المستوى المعين لهذه الجودة، بمعنى ضرورة أن تقوم المؤسسة بتصميم الجودة بالشكل الذي يجعل الفرق موجياً بين القيمة والكلفة بحده الأقصى، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 01: مفاهيم الجودة في نظر روادها

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
المستهك	الملائمة للاستخدام	جوران Jauran
المستهك	الملائمة للغرض	دمينج Deming
المستهك والمورد	حسب خصوصية المستخدم	جارفين Garvin
المورد (المجهز)	المطابقة للموصفات	كروسبي Crosby
المورد (المجهز)	حسب خصوصية المستخدم	إشيكوا Ishikawa

¹ : Ankit Chauhan, Poonam Sharma, **Teacher Education and Total Quality Management (TQM)**, The International Journal of Indian Psychology, Volume 2, Issue 2, January to March 2015, P 81.

المورد (المجهاز)	رضا المستهلك عند أقل كلفة	فيجنباوم fiegenbaum
المورد (المجهاز)	حسب خصوصية المستخدم	تاجوكي Tagauchi

المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000"، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 23.

فعلى العموم يتفق رواد الجودة كجوران (Jurane)، كروسبي (Crosby) ودمينغ (Deming) الخ، في تعريفهم للجودة والتي تعني الملائمة والمطابقة أي "بأن الجودة هي تلبية رغبات الزبائن الحالية والمتوقعة وكذا الملائمة للإستخدام والمطابقة للمواصفات بالإضافة إلى توفر كل من الثقة والأمان، وهذا بإبعاد العيوب والأخطاء، وعدم تكرارها".

وفي التعاريف الحديثة تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد توقعات المستهلك فالجودة تعني حصول المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع.

- مفهوم الجودة من المنظور الاسلامي:

تعنى كلمة جودة " القيام بأداء العمل بإتقان وعلى الوجه المطلوب والمقبول، كما أمرنا الله ورسوله صلى الله عليه وسلم بذلك في كثير من الآيات والأحاديث كقوله تعالى:

" الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ " (سورة الملك آية رقم 2).

وقوله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه" (رواه أبو يعلى والبيهقي).

والإتقان أعم وأشمل من كلمة الجودة أو مجرد القيام بعمل جيد فالإتقان يأتي نتيجة التحسين المستمر ليصل العمل إلى أكمل وجه وأفضل صورة وهو الهدف المنشود من تطبيق الجودة الشاملة.

وكما أوضحها محمود حسين الوادي والآخرون بأن الجودة من المنظوم الإسلامي هي:

نظرة الإسلام إلى جودة المنتجات المقدمة تبعا لحاجة كل قطاع من قطاعات السوق، كما أن لكل نوع من المنتجات له مواصفات بحد أدنى لا يمكن القبول بأقل منها، وهذا يعني عدم صلاحية تقديم الخدمة المصرفية إلا بتحقيق مواصفات معينة تزيد أو تقل تبعا لحجم الطلب عليها، حيث يظهر أثر الجودة في قبول المنتج شرعا¹.

¹ : محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال وحسين محمد سمحان، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 115.

2. أبعاد ومداخل الجودة

أولاً: أبعاد الجودة

تمتلك سلعة من السلع أو الخدمة أبعاداً أو خصائص متعددة وترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة وإمكانية إشباعها للحاجات التي يطلبها المستهلكين، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، يوجد إختلاف واضح بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة، وفيما يلي نبين هذا الاختلاف:

أ- أبعاد جودة السلعة:

حدد عمل ديفيد غارفين Garvin's David ثمانية أبعاد حاسمة للجودة وهي: الأداء، الميزات، المعولية، المطابقة، المتانة، قابلية الخدمة، الجماليات والجودة المدركة.

- الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.

-الهيئة: وهي المظهر أو السمات المميزة للمنتج أو تسمى كذلك بالصفات الثانوية للمنتج، وهي الصفات التي تعجب المستهلكين في سلعة معينة وهو مؤشر موضوعي آخر يحتوي على نوعية إستجابة المستهلك أو المستخدم إلى المنتج، وتمثل الجمالية الأفضلية الذاتية لدى الفرد عن المنتج، والطرق التي يستجيب لها الفرد¹.

-المعولية: وتسمى أيضاً الإعتمادية وهي إقامة عمل أو أداء منتج ما دون فشل العمل الاقتصادي لإستخدامه، أو هو مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل وتعتبر المعولية العنصر الأساسي لإستخدام المنتج من قبل المستهلك الذي يحتاج إلى أن يشتغل أو يعمل المنتج من دون فشل ومثال ذلك رغبة الفرد في التحقق من أن سيارته سوف تعمل متى برزت الحاجة إليها، وقد أكد Garvin بأن المعولية هي العنصر الأكثر ملاءمة للسلع المعمرة².

-المطابقة أو الملاءمة مع التصميم: أو هي الدقة التي بواسطتها يتم تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المعايير المحددة، فمثلاً أن المنهج التقليدي الأمريكي في المطابقة هو مطابقة المتطلبات مع حدود التفاوت المسموح بها والمحددة بالوثائق الفنية.

-المتانة: الإستفادة الشاملة والدائمة من السلع.

-القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في إستخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.

¹ : عبد الستار العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2008، ص 55.

² : عبد الستار العلي، نفس مرجع سابق، ص 56.

-الجمالية: أي كيف يبدو المظهر الخارجي للمنتج، مذاقه رائحته ورونقه.... إلخ، ويمكن القول إن هذا البعد هو بعد شخصي وغير مرتبط بالأبعاد الأخرى مثل الأداء أو المتانة، حيث أنه يهتم بشكل المنتج ومختلف ألوانه والإكسسوارات المصاحبة للمنتج، وبالتالي فإن هذا البعد يخضع إلى أحكام شخصية والتي تختلف باختلاف رغباته ومزاجه، ويمكن تحقيق هذا البعد من خلال دراسات السوق التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة ماهي الخصائص أو السمات التي يرغب المستهلكون توفرها في المنتج.

-الجودة المدركة: وهي الشعور بالثقة في مستوى الجودة الذي يدركه أو يطوره الزبائن على أساس ما يرونه وخبراتهم السابقة وسعة المنظمة وإسم العلامة التجارية... إلخ.

ب- أبعاد جودة الخدمة¹:

- الوقت **Time**: كم ينتظر المستهلك؛
- دقة التسليم **Timeless**: التسليم في الموعد المحدد؛
- الإتمام **Completeness**: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل؛
- التعامل **Courtesy**: ترحيب العاملين بكل الزبائن؛
- التناسق **Consistency**: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون؛
- سهولة المنال **Convenience**: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة؛
- الدقة **Accuracy**: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة؛
- الاستجابة **Responsiveness**: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

ثانياً: مداخل الجودة²:

من خلال التعاريف السابقة للجودة، يمكن لنا القول أن لها عدة مداخل وذلك على النحو التالي:

أ- مدخل التفضيل": **Degree of Superlative** يعني الجودة لمعظم الأفراد بأنها التفضيل نضرب لذلك الأمثلة التالية: تعد سيارات مرسيدس أو الفولفو هي سيارات ذات جودة وكذلك ساعات رولكس هي

¹ : محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 25.

² : سليمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،- الطبعة الأولى، 2010، ص 116-117.

ساعات ذات جودة، في المثالين السابقين "تعد الجودة مرادفا للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها في ظل الأمثلة السابقة، حيث تعد جودة المنتج متاحة للقادرين على الدفع".

ب- مدخل المطابقة للاستعمال: Fitness For Use عرف الجودة بأنها الموائمة للاستعمال وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الفردية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم بإضافة إلى مشاركة المستهلك في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها. (أو وضع مواصفاتها وفقا للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها). ويحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصده. وفي هذا الإطار تصبح هناك عناصر مهمة تؤثر على المستهلك عند إختياره منتجا أو خدمة محددة، والتي تتمثل في السعر وموعد التسليم المحدد، وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الاجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة.

ج- مدخل المطابق مع المتطلبات: Conformity with the requirements من منطوق هذا المدخل يتضح أن تحقيق الجودة، يتم إن كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل العملاء المستهلكين أو الموردين سواء حددت في عقد الشراء، أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة، أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك، وضمن نظام الجودة في المنظمات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق، فإذا تضمن العقد المبرم بين المجهز أو المصنع والمورد أو العميل مطابقة لوثائق نظام الجودة، فأن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون.

د- مدخل التركيز على العميل: Consumer focus لقد كان للتطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل الى كل ميادين الحياة، أن إنعكست اثارها على أذواق العملاء أو المستهلكين بشكل واضح مما أدى إلى أن يصبح تعريف الجودة بأنها مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات المستهلك الشكالية والضمنية والجوهرية.

إن هذا التعريف يركز على ضرورة الإهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلا عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجاته الضمنية، وهذا التعريف الذي اعتمده المنظمة العالمية للمواصفات للتقييس بموجب مواصفات الأيزو 2008/9000¹.

¹ : مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة (الإدارة الإحصاء، الاقتصاد)"، دار أسامة، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2013، ص 29.

ثانيا: التطور التاريخي للجودة

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متوالية وذلك نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعتها، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل¹:

1) الجيل الأول: مقارنة مخرجات الإنتاج لمتطلبات المستهلكين (مرحلة التفتيش) سنة 1920-1940

في هذه المرحلة تم التركيز على فحص مستوى جودة المخرجات بعد إكمالها دون النظر إلى أجزاء النظام الأخرى أو مراحل التصنيع التي مرت بها، فهي خارج عملية الفحص، والعملية تهدف إلى كشف العيوب في المنتجات وليس منع حدوثها. ويقوم المهندسون والمختصون بتحديد المواصفات التي يعتقدون أنها تلبى إحتياجات المستهلك وليس على أساس الإحتياج الفعلي للمستهلك، وتتم عملية الفحص للمنتجات باستخدام أجهزة التفتيش والإختبارات العملية لكامل المنتجات.

2) الجيل الثاني: تحقيق العمل الصحيح من البداية أو ضبط الجودة إحصائياً 1940-1960:

وفي هذه المرحلة والتي ركزت على خفض نسبة العيوب أو الإعطاء في المنتجات بشكل كبير وذلك من خلال عملية تطبيق الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة ومن أهم هذه الأساليب: (العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية، تحليل التباين).

3) الجيل الثالث: إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح (ضمان الجودة) 1960-1970:

تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بتعمق مفهوم النظر نحو مفهوم الجودة، وذلك طبقاً ما تشير إليه مراجعة الركائز الأساسية التي تستند إليها وهي²:

- قياس أو تقدير تكلفة الجودة، يمثل تقدير تكلفة إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها مفهوم تأكيد أو ضمان الجودة، وذلك وصولاً إلى ترشيد تكلفة الجودة في كل من المراحل الخاصة بالتصميم والإنتاج والعمليات، لا في مرحلة الرقابة فقط، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي أو تخفيض التكاليف المرتبطة بظهور منتجات معينة، حيث تتمثل تكلفة الجودة في: تكاليف الإصلاح، تكاليف إعادة التشغيل وتكاليف فقد العملاء نتيجة عدم إرضائهم.

¹ : خضر مصباح الطيبي، "إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص32-34.

² : منتهى أحمد علي الملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح

الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص18.

- النظرة الشاملة لرقابة "الجودة الشاملة" الذي يركز على تحقيق التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة وذلك عبر مراحل تصميم المنتج والتصنيع، حتى وصول المنتج إلى الزبون، لذلك فإن تحقيق أهداف رقابة الجودة يتطلب مشاركة العديدة من الأقسام والوحدات داخل المنظمة، بما ذلك الإنتاج، التصميم، الفحص، النقل والتوزيع.

(4) الجيل الرابع: حماية المستهلكين (1970-1980)¹:

حيث تم التركيز بشكل كبير في هذه المرحلة على حماية المستهلك وعملية المشاركة في جعل العمل أكثر جودة ومطابقا للمعايير والمقاييس الدولية من أجل العمل على إنتاج المنتجات التي يكون ضررها معدوما للمستهفيد حيث أصبحت المنتجات تراعي معايير السلامة، اخذين بعين الاعتبار أثرها على المجتمع المحيط وقد أدى هذا إلى ظهور المرحلة التالية من تطور مفهوم الجودة والتي إستدعت مشاركة كافة أقسام الشركة في برنامج الجودة.

(5) الجيل الخامس: تحسين القدرة التنافسية او إدارة الجودة الشاملة (1980- إلى يومنا هذا)²:

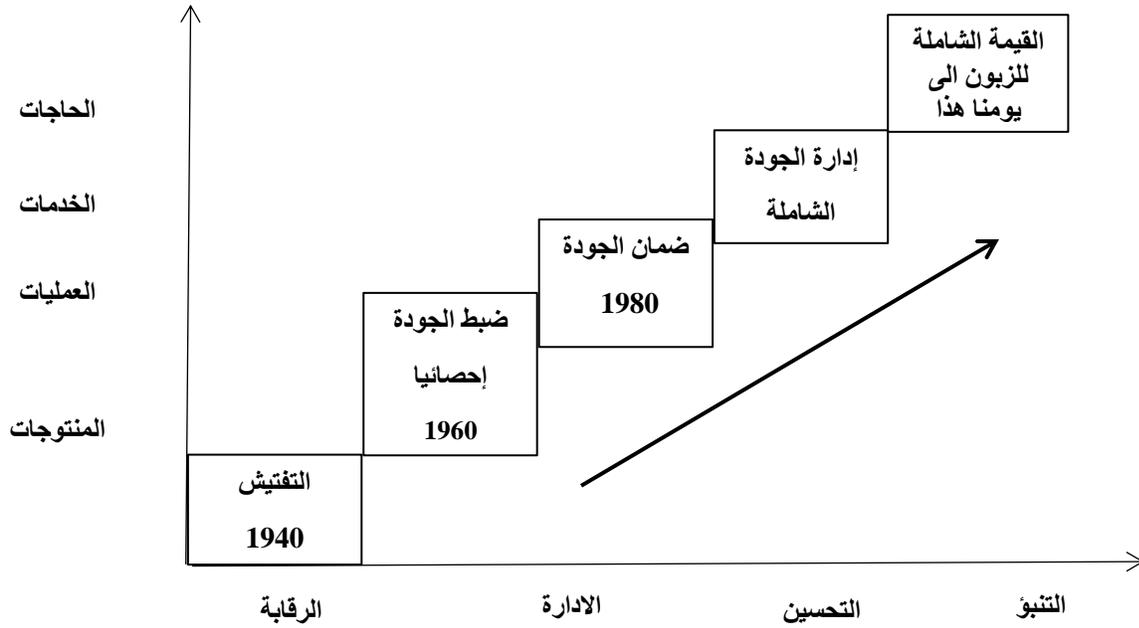
إذ لم يعد الأمر مجرد تقديم المنتج أو الخدمة بل تعدها إلى النوعية التي تلبية رغبة المستهلك بتميز العمليات التي تقوم بها المؤسسة، والدفع بجهود العاملين نحو رغبات المستهلكين، والتحسين المستمر في الأداء. ومن هنا ظهر مفهوم إداري جديد لتحقيق هذه المبادئ أطلق عليها إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تغير جذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة تغير بدلا من أن تكون إدارة رقابة.

والشكل التالي يبين التطور التاريخي للجودة:

¹ : خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 33.

² : نفس مرجع سابق، ص 34.

شكل رقم 01: تطور مراحل الرقابة على الجودة



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 13-16

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM :

أولاً: تعريف إدارة الجودة

قبل التعرض إلى تعريف إدارة الجودة، إرتأينا ضرورة التطرق إلى التعريفات الآتية:

أ- تعريف الإدارة: تحديد الأهداف والمعايير، ووضعها موضع التنفيذ، ومراقبة النتائج، وإتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات إن وجدت، كما تعني الوصول إلى تحقيق الأهداف، بإستخدام الطرق والوسائل الضرورية، والمحافظة على النتائج.

يستخدم مصطلح الإدارة عادة للدلالة على عمل مكتبي وعمل إداري، ومبدئياً يتضمن المصطلح إدارة كل العمليات الآتية¹:

- التقدير: Prévoir أو تخطيط، وتتضمن تحديد الأهداف.
- التنظيم: Organiser : وتتضمن إعتقاد وحدات قياس، و تحديد طرق القياس.

¹ : Robert Fey et Jean Marie gogue, "la maîtrise de la qualité industrielle", éditions d'organisation, Paris, 1983.p 40

• القيادة Commander: وتتضمن إتخاذ مجموعة من القرارات، لتدنية الإنحرافات بين النتائج والأهداف المحددة.

• التنسيق: Coordonner وذلك بتجميع المسؤولين المعنيين في لجان، والتنسيق فيما بينهم.

• المراقبة: Contrôle وتتضمن تنفيذ ومراقبة التعليمات، وتفسير وتعليل النتائج.

وإنطلاقاً من هذا فالإدارة إذا ميكانزيم منظم، يسمح بالمحافظة على مكونات الجودة عند أفضل قيمة، من وجهة نظر المنظمة، ومن وجهة نظر الزبون.

وتعرفها المواصفة القياسية ISO 9000: بأنها الأنشطة المتناسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة¹.

ب- تعريف إدارة الجودة:

هناك العديد من التعاريف الأساسية لإدارة الجودة ونذكرها فيما يلي:²

-تعريف ديمينج: " الإدارة الإحصائية للجودة، عبارة عن تطبيق الطرق الإحصائية، على إمتداد جميع مراحل صنع المنتجات الأكثر نفعاً، والأكثر ملاءمة للأسواق، والأقل تكلفة " .

-تعريف (جوزيف جوران): " إدارة الجودة هي مجموعة من الوسائل المستخدمة لتحديد معايير الجودة وتطبيقها".

-تعريف (فأيجن بوم): " إدارة الجودة هي أسلوب تعاون فعال، بين جميع أقسام المنظمة للحصول على الجودة، و تحسين جودة المنتجات و المحافظة عليها، عند مستوى معين يسمح بإشباع حاجات المستعملين لها، ويراعي أقل تكلفة بالنسبة للمنتج".

-التعريف حسب المواصفة الصناعية اليابانية " JIS: "إدارة الجودة هي نظام ينظم مجموعة من الوسائل، التي تسمح بإنتاج منتجات تتطابق مع إحتياجات المستخدمين لها، وفي ظروف إقتصادية".

¹ : SO, ISO9000-2000, Vocabulaire, P. 8

² : K.Ishihara, " Maîtriser La Qualité", éditions, Mare Nostrum, 1996, p10.

ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

1) تعريفات الهيئات الدولية لإدارة الجودة الشاملة:

(أ) كواليتي بروجرس **Quality Progress**: ينص التعريف الذي ظهر في مجلة كواليتي بروجرس Quality Progress وهي النشرة الرسمية للجمعية الأمريكية للتحكم بالجودة American Society for Quality Control على ما يلي: "إدارة الجودة الشاملة" هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الادارة الياباني لتحسين الجودة.

منذ ذلك الوقت فقد اتخذت الإدارة عدة معان وأبسطها أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب الإداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العميات المنتجات وخدمات والبيئة الثقافية للعمل وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع.

ويعتبر تعبير النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن" هو الهدف المطلق الذي تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقه، علما أن المصطلح لا يوضح الكثير عن ذلك وهناك على الأقل خمس وجهات أو مداخل نظر لمعنى الجودة وجميعها قابلة للنقاش والجدل:

- **التفوق:** الجودة تعنى التميز، بحيث تقطع تمييزها بمجرد رؤيتها
- **الاعتماد على المنتج:** يجب أن تتعامل الجودة مع الفروقات في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذو الجودة المتميزة يكون أصلب أو أنعم أو أقوى من المنتج في الجودة الرديئة.
- **الاعتماد على المستخدم:** الجودة هي ملائمة الإستخدام، قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات وإختيارات الزبائن.
- **الاعتماد على التصنيع:** الجودة هي التطابق مع المتطلبات، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم.
- **الاعتماد على القيمة:** أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه من إحتياجات للزبون بأقل سعر ممكن.

(ب) عرّفتها المنظمة الدولية للتوحيد، والقياس ISO على أنها: " تكامل الخصائص، والمعالِم المرتبطة بمنتج، أو خدمة ما، بما يؤدي إلى تلبية إحتياجات، ومتطلبات محددة من قبل بدقة".

(ج) أما معهد المقاييس البريطاني BQA (2000) فقد قدمت تعريفا لإدارة الجودة الشاملة، مؤداه أنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات، وتوقعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق، وأقلها تكلفة، عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت العاملين جميعهم بدافع مستمرٍ للتطوير"¹.

(د) وترى الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة AFCERQ: " أن الجودة الشاملة نتيجة تكاتف كل المصالح داخل المؤسسة، وهي تتجسد في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية كل حاجات العميل الحالية أو المتوقعة، وهذا سواء كان العميل نهائي أي خارج المؤسسة، أو وسيطا داخلها بإعتباره مستقبلا للمواد والخدمات ومحولا لها و يتعلق الأمر هنا بالعامل"².

(2) تعريفات الخبراء لإدارة الجودة الشاملة³:

هناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

- يرى (1992) Tunks أنها: "إلتزام وتعهد الإدارة والعاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلبية توقعات المستهلك".
- كما عرفها Bounds (1994): "بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات".
- ويرى Goetsch et Davis (1994): بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة".
- أما الشبراوي (1995): بأنها " مدخل إداري يتطلب الإلتزام من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء من الجوانب والتخصصات جميعها في المنظمة ولا يكون التركيز فقط على جودة المخرجات النهائية سواء كانت سلعا أو خدمات".

¹: محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص21 .

²: سليمان زيدان، المرجع السابق، ص 117.

³: ليث علي الحكيم، والآخرين، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 198.

- كما يرى الصوفي (1999) بأنها: "مجموعة الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم".
 - أما **Heizer et Render (2001)**: بأنها: "إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك".
 - وعرفها **وليم ادوارد ديمينغ W.Edwards Demin**: إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء و سعادة العاملين و متطلبات المجتمع¹.
 - ويعرفها أيضا **فيليب كروسبي Philip Crosby**: بأنها " الطريقة المنتهجة للمنظمة، لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمرا ممكنا²".
 - كما عرف **Juran**: "إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من العمليات والنشاطات الإدارية التي تهدف الى تحقيق رضا العملاء من خلال تمكين العمال من المساهمة في عملية إتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع من إيرادات المؤسسة و تقليل من تكاليفها³".
 - كما يعبر تعريف **Kauro Ishikawa** : "على النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها تتضمن جودة السلعة والخدمة، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العملية الإنتاجية، وجودة أماكن العمل، وجودة الأفراد بما فيهم العاملين، والمهندسين، والمديرين، أضف إلى ذلك جودة النظام والنظم الفرعية وجودة المنظمة ككل، وجودة الأهداف الموضوعية... إلخ⁴".
- ويمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح⁵:

¹ : مدحت محمد محمود أبو النصر، "إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات"، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص54.

²: أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 23 .

³ : حامدي محمد، "مور الإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، اطروحة شهادة الدكتوراه، منشورة، علوم التسيير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 20.

⁴ : K. Ishikawa, "le TQC ou la gestion de la qualité à la japonaise", AFNOR gestion, France,1991, P21.

⁵ : صلاح الدين حسن السيسي، "تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011، ص 53.

- الإدارة **Management**: وتعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
- الجودة **Quality**: وتعني تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلعة أو خدمات وأيضاً محاولة تقديم مستوى أعلى من التوقعات.
- الشاملة **Total**: تعني إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها، والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02: الإتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM



المصدر: ليث علي الحكيم، والآخرين، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 197

من خلال التعريفات السابقة، يمكن إستنتاج أنّ إدارة الجودة الشاملة إن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوم واحدا وهي: مجموع الجهود التي يبذلها العاملون، والمدراء، بهدف ضمان رضا العملاء على المدى الطويل.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت، والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وذلك من خلال¹:

- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل؛
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة على خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج على الخدمة؛
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية؛
- زيادة شهرة المؤسسة وتحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛
- إشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- تقليل المهام والنشاطات لتحويل المدخلات من مواد أولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء؛
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- تحسين نوعية المخرجات؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية؛

¹ : ديمنغ وروبيرت هاغستروم، " إدارة الجودة الشاملة: أسس والمبادئ وتطبيقات"، ترجمة دكتور عبد العظيم محمد نجم، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 15.

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها؛
- تعلم إتخاذ القرارات إستنادا على الحقائق لا المشاعر؛
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛
- تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر؛
- زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليل شكاواهم؛
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين؛
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف، يمكن إجمالها في الآتي¹ :

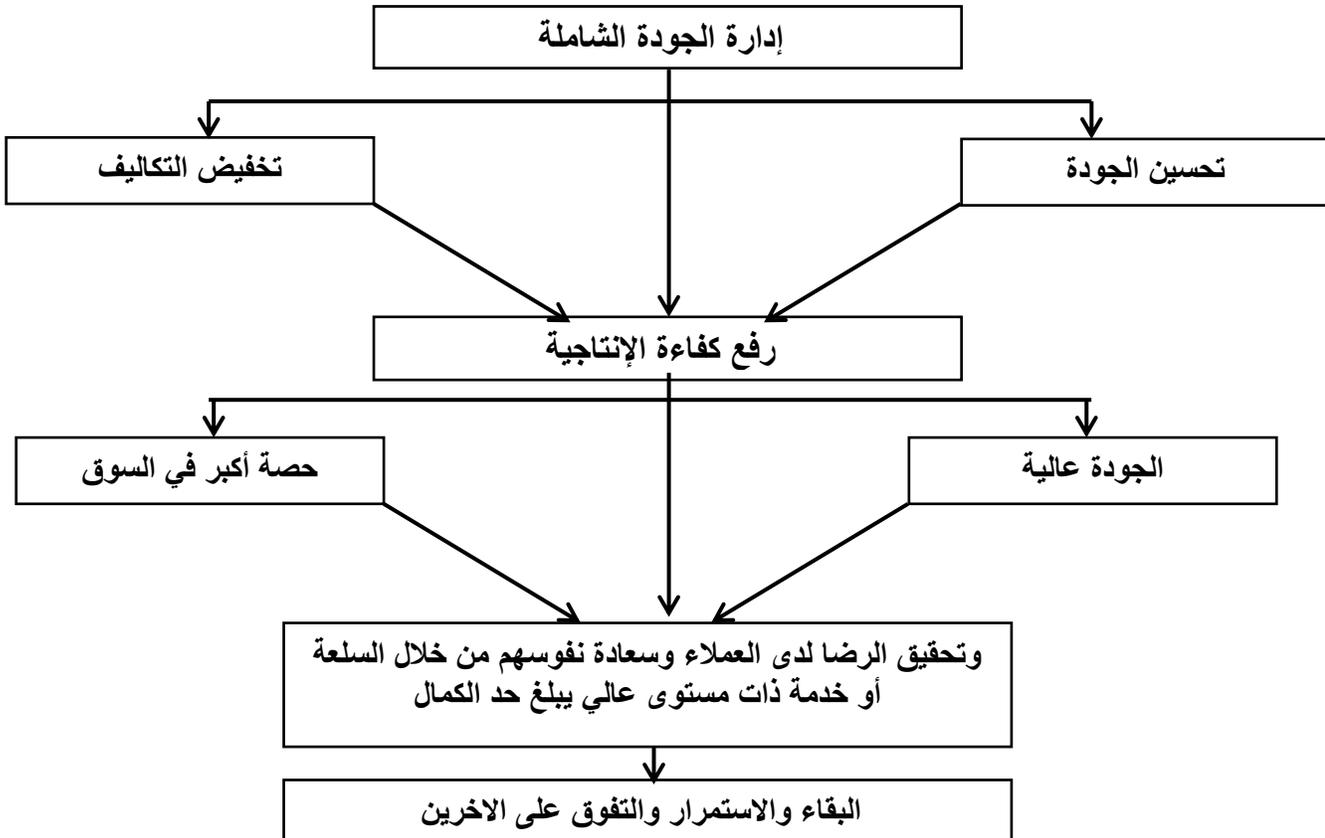
- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد؛
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل؛
- خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج؛
- تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين؛
- تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة؛
- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة؛
- تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية؛
- تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية، أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل؛

¹: محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية"، المؤتمر العربي الثالث حول إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص: 178179 -.

- رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة، أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب؛
- ترشيد الإتفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة؛
- رفع كفاءة الأداء ومعدلاته بما ينعكس على تقليل التكاليف وتخفيض فترات التوقف؛
- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

لتحقيق ما تقدم من أهداف وإعتبارات يتم وضع إستراتيجية متكاملة تعتمد على هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية لدى العملاء لضمان البقاء والاستمرار والتطور، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل موالي:

الشكل رقم (03): وضع استراتيجية متكاملة تعتمد على هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي



المصدر: صلاح الدين حسن السيبي، "تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، ص45

ويتضح مما تقدم، أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها، وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة، فمن يتأخر عن ذلك، سيجد المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته من السوق، حيث يعيش العالم فترة منافسة شديدة، والبقاء للأقوى، والأقوى هو الذي يكون قادراً على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا والسعادة لديهم أكثر من منافسيه من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.

المطلب الرابع: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية¹:

من الممكن أن نفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية في عدة مجالات كما يلي:

- 1) **الهدف:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة إهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح.
- 2) **الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة:** تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي²: فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لامركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسار أفقي.
- 3) **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة توازن ما بين المدى القصير والطويل.
- 4) **أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفرداً وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي التعاوني في فرق ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي.
- 5) **السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.

¹ : صلاح محمد عبد الباقي، "قضايا إدارية معاصرة"، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 156.

² : عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 57 .

(6) إتخاذ القرارات وحل المشاكل: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية إتخاذ القرار وحل المشاكل تكون جماعية بينما الإدارة التقليدية تختص بجهة معينة بذلك.

(7) نظام الحوافز: يسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية بإعتبار أن الفرد رجل إقتصادي على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.

(8) عملية التطوير والتحسين: مرت مبادئ إدارة الجودة الشاملة الى التطوير والتحسين المستمر غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة.

(9) الأفراد: بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيتهما كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤونها بإبداء آرائهم ومقترحاتهم بينما إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد وشريك يجب الإهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه وبالتالي يجب منحه الثقة والإستماع إليه والبقاء على إتصال به.

ويمكن توضيح الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية الهادفة من خلال الشكل التالي:

جدول رقم 02: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

عناصرالمقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود.	مرن أو أقل تعقيدا، أفقي شبكي.
التوجه	نحو الانتاج	نحو الزبون (المستفيد).
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية.	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق.
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ).	مبدأ وقائي (قبل إحتمال حدوث الخطأ).
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات.	الرقابة بالإلتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات.
حل المشاكل	عن طريق المدراء.	فرق العمل.
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة.	يحكمها الإعتماد المتبادل والثقة والإلتزام من الجانبين.
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناءا على الصلاحيات	نظرة المسير والمدرّب والمعلم.

المسؤولية	عناصر فردية.	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين.
النظر لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة.	عناصر استثمار.
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية.	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات.
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية.	أساليب العمل الجماعية.

المصدر: سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015، عمان، ص46-47.

المبحث الثاني: إسهامات رواد الإدارة الجودة الشاملة

يبدو من المناسب قبل الدخول في تفاصيل إسهامات رواد الجودة وتعاقبهم التاريخي، أن نعرف أولاً المقصود برائد الجودة **Quality Guru** وللتوضيح نشير بأن الـ **Guru** هو المعلم وعلى وجه أدق وهو الذي يمتلك مزيج الأوصاف السابقة بالإضافة إلى توجهاته ومدخله ذات الأثر في مجال الجودة وإنعكاساتها على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته.

ومن أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة وهي كالأتي :

المطلب الأول: نموذج إدوارد ديمينج Edward Deming

ديمنج هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية، وأعطى إهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية، وتثمينا لجهوده الكبيرة خصصت جائزة سنوية بإسمه تمنح للشركات الصناعية المهتمة بالجودة، والمتفوقة في مجالها وهي مناسبة وطنية في اليابان.

وقد كانت فلسفة ديمينج تنص على أن الجودة تكون مسؤولية الإدارة العليا، ويقع على عاتق الإدارة إكتشاف الجودة وحلها. حدد ديمينج الجودة بخمسة محاور في مجال الجودة وهي¹:

¹ : سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015،

المحور الأول: إدارة الجودة وتتضمن:

يشتمل نموذج ديمينج على (14) أربعة عشر مبدأ، يشكل مجموعها إطاراً عاماً، يمكن الإستعانة به من أجل وضع نموذج خاص به، والشعار الذي إنطلق منه: إن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الإهتمام وفيما يلي عرض لهذه المبادئ¹:

1. تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها (سلعة أو خدمة)، من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والإستمرار وهذه فلسفة يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل ما يعمل في المنظمة، لتكون معروفة من قبل الجميع الذين عليهم مسؤولية تحقيقها، وبالتالي فهي حقيقة وليس شعار؛
2. شدة المنافسة تدعو المنظمة بإلحاح إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها، تماشا مع شعار هو: أن الجودة في ظل المنافسة يجب ألا يكون لها حدود، ألا تقف عند حد معين، لأن الوقوف يعني أن المنافسين سوف يسبقون المنظمة. فالتحسين المستمر منطوق هذا الشعار هو وسيلة لتحقيق البقاء والاستمرار، فالعملاء يتوقعون أن تقدم المنظمة من الأفضل دائما؛
3. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية يهدف إلى منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتخطى خطأه ويتابع ويستمر. وأشار إلى أن زيادة درجة التخصص في الإنتاج والإقلاع عن التتويج، يساعدان عن تقليل الأخطاء إلى حد كبير وتخفيض التكاليف أي أشار إلى أهمية الفحص المتزامن للإنتاج كرقابة وقائية، من أجل تقليل تكلفة فحص جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه.
4. توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين، فالتعامل معهم يجب ألا يكون هدفه هو الحصول هل المستلزمات بأرخص الأسعار، بل أن يقدم على أساس الحصول على مستلزمات العمل بأعلى الجودة، فالعملاء خير معين للمنظمة في تقرير الجودة في منتجاتها وتحسينها بإستمرار؛
5. خلق إتساق بين الأهداف والأغراض والعمل على التحسن المستمر، والتخطيط طويل المدى بدلا من ردود الفعل القصيرة؛
6. التخلص من الخوف وتوفير أساليب التواصل والإتصال بين العاملين، وتشجيعهم على العمل ما فيه مصلحة للمؤسسة؛

¹ : صلاح الدين حسن السبيسي، المرجع السابق، ص 110-113

7. التخلص من الحواجز داخل المؤسسة والتي تؤدي إلى ضعف التعاون بين الأقسام والإدارات، وتشجيع العمل الجماعي؛
8. منع الشعارات والنصائح؛
9. الحد من الأهداف الرقمية، "أي التركيز على الكيف وليس على الكم"؛
10. إزالة الحواجز التي تمنع الموظف من التفاخر بإنجازاتهم، ما فيها تقويم الأداء الدوري؛
11. تأسيس برنامج للتعليم والتطوير الذاتي؛
12. اتخاذ الإجراءات اللازمة لترسيخ المبادئ السابقة والحث على تطبيقها والإلتزام بها بشكل دائم ومستمر وجعلها حقيقية وليست مجرد شعارات¹؛
13. تضمن الجودة في العمليات والمخرجات، وعدم الإعتماد على التفتيش؛
14. تبني وتأسيس مفهوم القيادة.

المحور الثاني: الأمراض السبعة القاتلة للجودة seven deadly diseases:

لغرض تحقيق التحول الفاعل من المستوى العادي للجودة الى المستوى العالي لها "world-class quality" وفي أثناء هذا التحول تواجه المنظمة وإدارتها مجموعة نقاط عدها ديمنج وسميت بأمراض مميتة تثبط من همة هذا التحول، وأنه بالإمكان تجاوز القسم منها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وهذه النقاط هي²:

1. ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل؛
2. التركيز على الأرباح قصيرة المدى؛ ومستوى التفكير قصير المدى والموجه على أساس الخوف من التعامل غير الثابت مع المساهمين والبنوك؛
3. عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين وكذلك الأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة؛
4. الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل؛

¹ : Deming, W. Edwards (1986). "Out of the Crisis". MIT Press: Cambridge, MA.

² : صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سابق، ص 110

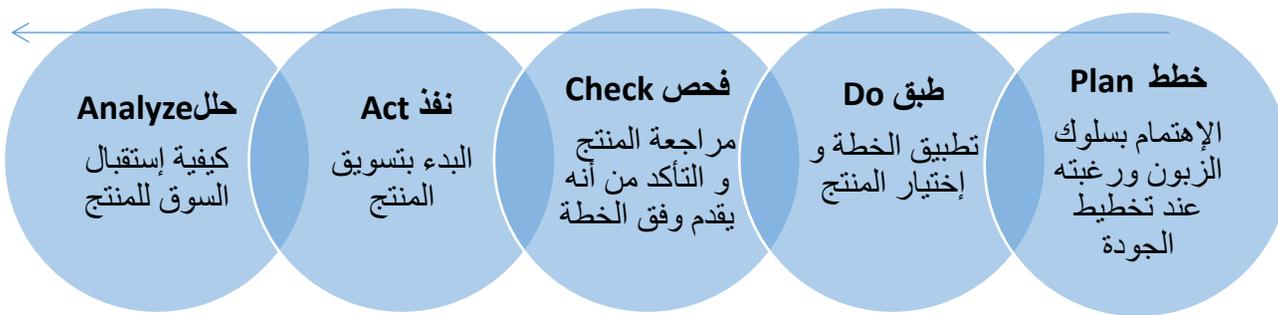
5. إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرتبة وحدها، أي أن عملية إتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع إهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة؛
6. تكلفة المعالجة تكون مرتفعة بسبب عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى، أي العمل بمبدأ (الوقاية خير من العلاج)؛
7. التكاليف المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والإستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة.

المحور الثالث: حلقة ديمينج في تحسين الجودة deming cycle in impr.quality:

وصممت هذه الحلقة ربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة (البحوث، والتصميم والإنتاج والتسويق) وبجهود متداخلة لتتلاقى مع تلك الحاجات وتشمل فيما يلي¹:

1. إعداد دراسات وبحوث عن الزبون وإستخدام نتائجها في التخطيط للمنتج (خطط plan)؛
2. القيام بإنتاج العمل (الفعل do)؛
3. مراجعة المنتج (فحص check)؛
4. تسويق المنتج (نفذ act)؛
5. تحليل الكيفية التي تم إستقبال المنتج لها في السوق، في إطار الجودة و معايير أخرى (حلل analyze).

الشكل رقم 04: يوضح حلقة ديمينج في تحسين الجودة



المصدر: صلاح الدين حسن السيسي، "تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، ص114

¹ : صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص 113-114.

المحور الرابع: معوقات الجودة¹:

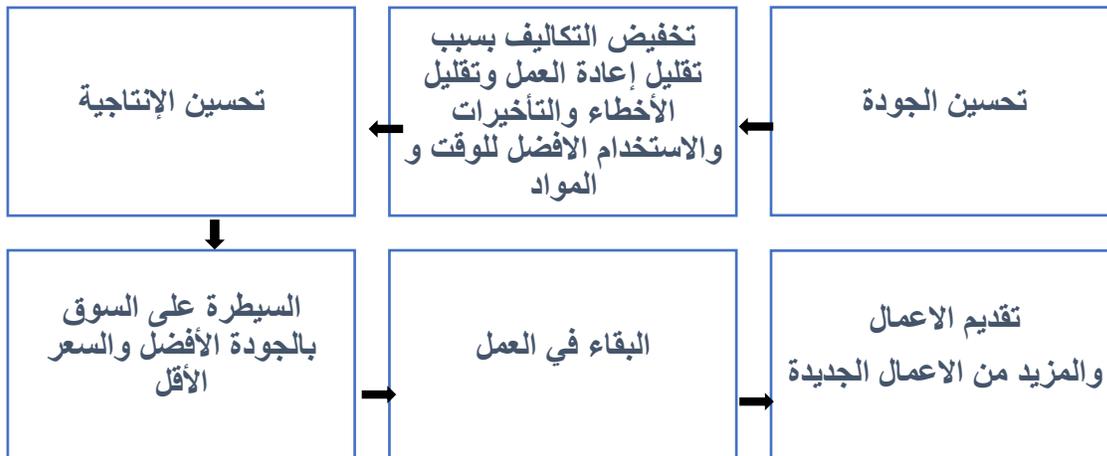
1. الحلول الإفتراضية، والأمل بالحلول الفورية؛
2. التعليم الخاطيء، والبحث عن الأسئلة للمشاكل؛
3. الإنطلاقات الفاشلة، وإستخدام المعايير العسكرية بالمصانع؛
4. الإستخدام السيئ للحاسوب الآلي، ونقص النماذج؛
5. الإفتراض بضرورة مطابقة المواصفات فقط؛
6. العمل الإفرادي، النظر للربح القصير الأمد؛
7. مغالطة مبدأ صفر عيب؛
8. عدم دعم الإدارة العليا؛
9. عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.

المحور الخامس: حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنج

أوضح دمينج تأثير التحسينات التي تم إجراؤها في مجال الجودة على المنظمة من خلال ما سماه "رد الفعل المتسلسل" وبخمس (05) مراحل تبدأ بالجودة العالية تقود إلى الإنتاجية العالية وهي بالمقابل تقود إلى القوة التنافسية طويلة الأمد التي يؤدي إلى الحصول على الحصة السوقية الكبيرة، وضمان النمو والاستمرار للمنظمة والشكل رقم 05 التالي يوضح ذلك:

¹ : سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 58.

الشكل رقم 05: حلقة رد الفعل المتسلسل لديمنج



المصدر: صلاح الدين حسن السيبي، "تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 114.

المطلب الثاني: جوزيف م. جوران Joseph M. Juran¹ :

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة وأسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة، عرف Juran الجودة على أنها "المواءمة للاستخدام"، سلط Juran الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن الجودة يمكن أن تتجز من خلال الأفراد العاملين، لقد ركز على الإدارة والجواب التقنية لإدارة الجودة، أظهرت أبحاث "Juran" بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من طرف الإدارة وكان كتابه الإبداع الإداري الذي أصدره عام 1964 دليلاً مهماً لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار.

أ- خطوات جوران العشرة لتحسين الجودة: تتمثل فيما يلي:

1. خلق شعور بالحاجة والتنبه إلى التحسن.
2. وضع أهداف التحسين والتنظيم لبلوغ الأهداف.
3. توفير التدريب.
4. الإستطلاع بالمشاريع لحل المشكلات.
5. إثبات التقدم.

¹ : عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 39

6. إعطاء تقديرات.

7. إيصال النتائج.

8. الحفاظ على النقاط المحققة.

9. الحفاظ على القوى الدافعة عن طريق إجراء التحسينات الدورية.

ب- ثلاثية جوران لإدارة الجودة:

وضع جوران خطوات ثلاثة لتحسين الجودة عرفت بـ (ثالوث الجودة) وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 03: ثلاثية جوران لإدارة الجودة

إدارة الجودة		
تحسين الجودة	ضبط الجودة	تخطيط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • وضع البنى الإرتكازية؛ • تحديد مشاريع التحسين؛ • تحديد فرق العمل لتلك المشاريع؛ • تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب والحوافز لتحفيزهم على: • تشخيص الأسباب • تحديد العلاج الشافي • وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرعوبة 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم أداء المنتج الفعلي؛ • مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج؛ • معالجة الفروقات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد زبائن المنظمة الداخليين والخارجيين؛ • تحديد حاجات الزبائن؛ • تطوير خصائص المنتج بما يلي احتياجات الزبائن؛ • تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج؛ • إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة.

Source :Joseph.M.Juran: Juran on Leader ship for Quality, N.Y, Free Press ,1989 p22.

المطلب الثالث: فيليب كروسبي¹ Philip Crosby :

يعد الأمريكي كروسبي من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها، طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة، تعتمد فلسفته على مبدأ العيوب الصفرية الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة ومن إسهاماته الآتي:

(أ) النقاط الأربعة عشرة في الجودة:

لقد وضع برنامجاً لتحسين الجودة يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي:

1. إلتزم الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة وتوثيق سياستها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة؛
2. تشكيل فرق الجودة تضم أفراداً يعملون بأقسام المنظمة كلها؛
3. صياغة مقياس للجودة يتلاءم مع نشاطات المنظمة كافة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛
4. تحديد كلفة الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية؛
5. زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها؛
6. اعتماد إجراءات التصحيح أنياً وتحديثها باستمرار فالفرض هو منع حدوث الأخطاء؛
7. إنشاء برنامج المعيب الصفرية والالتزام بتنفيذه بما يتلاءم مع إمكانيات المنظمة وثقافتها؛
8. تدريب المشرفين على كيفية تنقيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة؛
9. تحديد يوم العيوب الصفرية في المنظمة يكافئ فيه العاملون الذين حققوا أعلى مستويات الجودة؛
10. يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضمان تنفيذها بنجاح؛
11. تشجع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة لضمان تحقيق أهداف الجودة؛
12. دعم العاملين المتميزين المشاركين؛
13. تأسيس مجالس للجودة من رؤساء الغرق وخبراء الجودة لتعزيز الإتصالات المستمرة؛

¹ : صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص: 119-120

14. التشديد على أن عملية تحسبن الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

(ب) ثوابت فيليب كروسبي:

حدد كروسبي أربع أركان أطلق عليها (ثوابت كروسبي) ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة في منتجاتها الإلتزام بها وهذه الثوابت هي:

– تعريف الجودة بأنها (المطابقة للمتطلبات) وليست "الجودة" أو "الإمتياز"، وأنها من مسؤوليات الإدارة والتي يجب إحترامها بشكل صارم¹؛

– منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة؛

– يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب؛

– مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

(ج) لقاح الجودة²:

إن لقاح الجودة يتكون من ثلاثة أجزاء مفتاحية هي: التحديد Determination، التعليم Education، والتنفيذ Implementation .

إن تحديد الجودة ومستواها أولاً ثم تدريب الجميع وتعليمهم أساليب تحقيق الجودة وتحسينها في فرق العمل التي تنفذ واجباتها ومسؤولياتها بإتجاه الجودة بشكل تضامني يجعل الجودة مسؤولية الجميع.

المطلب الرابع: كاروا إيشيكوا³ Kaoru Ishikawa

يعد إيشيكوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة بإعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعياً يتراوح عددهم من 4- 8 عاملين وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها.

1 : محمود عيد المسلم الصليبي، "الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 36.

2 : صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سابق، ص: 121.

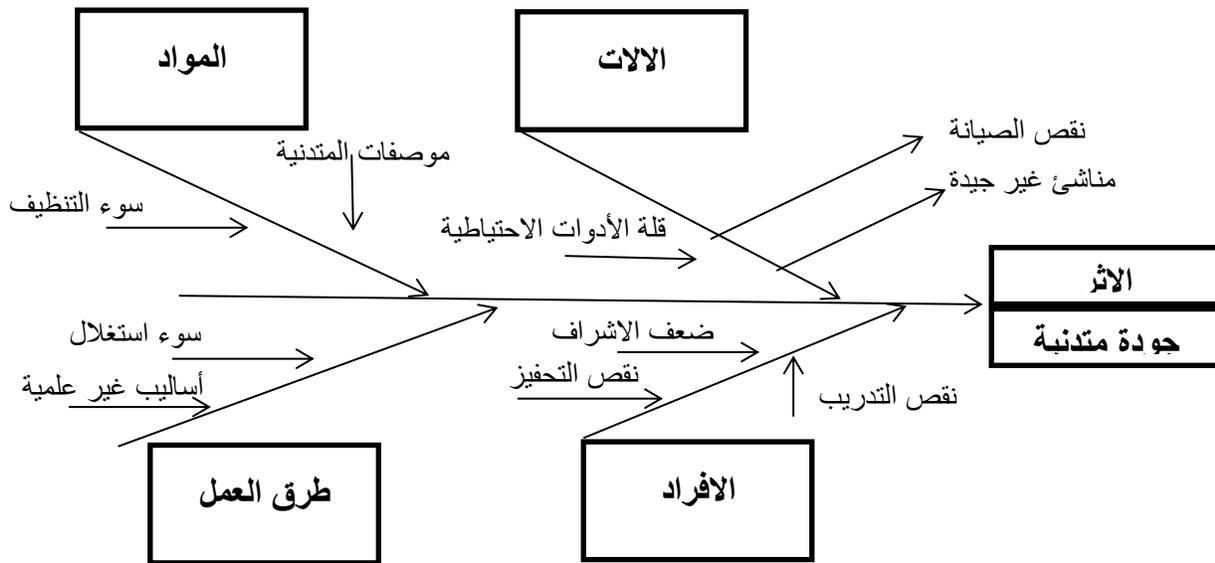
3 : سمير كامل الخطيب، "ادارة الجودة الشاملة والإيزو: مدخل معاصر"، دار المرتضى، العراق، بغداد، 2008، ص 102- 105.

وأصدر هذا العالم الياباني كتاباً أسماه "مرشد إلى الرقابة على الجودة". كما إقترح أيضاً مخططات تحليل عظمة السمكة والتي تشبه هيكل عظمياً للسمكة. وحيث تمثل العظام أو الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة فتستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة. وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور.

في عام 1952 حصل على جائزة (deming) تكريماً له لإسهامه العلمي والعملية في تطوير مفهوم الجودة والطرائق الإحصائية لتطبيقها، كما إشتهر بتقديم إحدى أدوات الجودة الموضحة في الشكل التالي والتي سميت بإسم (Ishikawa Diagram) والتي تعرف بعظم السمكة (fishbone)، كما يطلق عليها أيضاً مخطط (السبب - الأثر).

فمن خلال المخطط تستطيع الإدارة تحديد مشكلة معينة ومن ثم دراسة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوث المشكلة، وفي ضوء ذلك تضع الإدارة الحلول المناسبة.

الشكل رقم 06: خريطة السبب والأثر



المصدر: سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015، ص 112-113.

وركز إيشيكواوا على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع، ومشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة، من خلال قيامه بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي:¹

¹ : سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 68

- 1- المجموعة الأولى: الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في الشركة من أجل تقييم مشاكل الجودة، ومن هذه الأدوات (السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، وأدوات الفحص).
- 2- المجموعة الثانية: الأدوات التي يمكن إستخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن إختبار الفرضيات والعينات.
- 3- المجموعة الثالثة: الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

ب - مبادئ الجودة عند إيشيكاوا :

صاغ إيشيكاوا فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة على المبادئ التالية:

1- تبدأ الجودة بالتعليم؛

2- الخطوة الأولى للجودة هي معرفة متطلبات العميل؛

3- الوضع المثالي لرقابة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضرورياً؛

4- العمل على إزالة السبب وليس الأعراض؛

5- مراقبة الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في جميع القطاعات؛

6- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف؛

7- وضع الجودة في المقام الأول؛

8- التسويق هو المدخل والمخرج للجودة؛

9- يجب على الإدارة العليا ألا تظهر الغضب عندما يقوم العاملون تحت رئاستهم بتقديم الحقائق لهم؛

10- يمكن حل 95% من المشاكل عن طريق الأدوات السبعة لمراقبة الجودة؛

11- تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات على أنها بيانات خاطئة.

يمكن القول بانها جرت محاولات عديدة لتقديم مفهوم الجودة، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها. وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك

المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما إتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق للمفهوم.

بعد الاهتمام الحقيقي بالجودة في منتصف القرن الماضي، الذي عكست التطور السريع لمصطلح الجودة، ويعد التنقيش ورقابة الجودة، ورقابة الجودة الشاملة وتوكيد الجودة هي المراحل التي مرت بها الجودة إلى أن وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة.

ولقد تبلورت مفاهيم عديدة لإدارة الجودة الشاملة، واختلفت باختلاف وجهات النظر لدى الباحثين والمهتمين وتمثل أهميتها في الفوائد العامة والخاصة التي تجنيها المنظمات المطبقة لهذا المنهج، وأهم ما يميزها هو تركيزها على الزبائن الداخليين والخارجيين للمنظمة.

ويتطلب نجاح هذا المنهج توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات وتطبيق مجموعة من المبادئ، من خلال المرور على مراحل وخطوات معينة ومنتالية، ولقد أسهم في هذا النجاح التجارب والدراسات التي قام بها العديد من الرواد والمفكرين في حقل الجودة، وباستخدام مجموعة من العوامل والأدوات الإحصائية المساعدة على ذلك.

خاتمة الفصل:

لقد تبلورت مفاهيم عديدة للجودة وتعتبر المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف إشباع حاجات المستهلك ورضا الزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، والتي تعتبر الجودة الشاملة منهجاً إستراتيجياً تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية كتحقيق رضا العميل بتقديم منتجات ذات جودة عالية بأقل التكاليف و بأقل وقت ممكن، و تلبية حاجات ورغبات المستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء.

كما نستنتج أيضاً من خلال دراستنا لهذا الفصل أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يرتكز بشكل أساسي على تعزيز ثقافة المؤسسة نحو التغيير للوصول إلى الجودة الشاملة التي هي من مسؤولية الإدارة ويتوقف تطبيقها على إلتهاج مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق الجودة الشاملة وهذا المفهوم الإداري الحديث ساهم في تطويره نخبة من المفكرين والرواد تطرقنا إلى أهمهم وذلك من خلال تقديم أهم إسهاماتهم في هذا المجال.

ويتطلب نجاح هذا المنهج توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات وتطبيق مجموعة من المبادئ، من خلال المرور على مراحل وخطوات معينة ومنتالية، باستخدام مجموعة من العوامل والأدوات الإحصائية المساعدة على ذلك، التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني.



مقدمة الفصل

تعتمد المؤسسات الإقتصادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطبيق مجموعة من المتطلبات التي تتمثل في الأدوات والأساليب الكمية والعلمية، والتي سنتطرق لها في هذا الفصل للتعريف بها ومدى أهميتها في تحقيق الجودة الشاملة بأخذ بعين الإعتبار أهم الأدوات التي تركز عليها أدبيات إدارة الجودة الشاملة من جهة، والأكثر إستعمالا وفقا لما تنادي به المنظمة العالمية لمواصفات التقييس من جهة أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار المميزات والمعوقات كل منها.

وعليه يتناول هذا الفصل **تطبيقات وأساسيات إدارة الجودة الشاملة** والذي يحتوي على بحثين وهما:

المبحث الأول: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

The application of Total Quality Management المبحث الأول: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

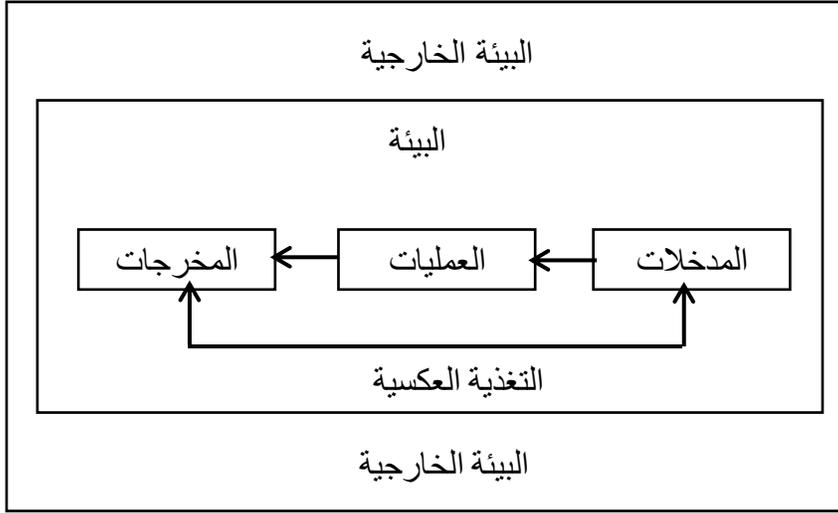
يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وهدف إلى تحسين نوعية جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل. وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، ثم نتناول إلى مبررات إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، مزايا ومعيقاتها.

المطلب الأول: نظام ادارة الجودة الشاملة

النظام بأنه مجموعة الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص والنظام هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء والمكونات التي تربطها علاقات متبادلة والتي تشكل بمجموعها كل ومتكامل. ويمكن الحديث عن نوعين من الأنظمة:

- **النظام المغلق:** وتعتمد المؤسسة هنا على البيئة الداخلية فقط دون التفاعل مع البيئة الخارجية، بحيث يتجاهل اعتباراتها والتغيرات الأمامية التي تطرأ عليها.
- **النظام المفتوح:** وتعتمد المؤسسة هنا على التفاعل مع بيئتها الخارجية وإعطاء الأهمية اللازمة للتغيرات الأساسية التي تطرأ على هذا البيئة التي تعيش فيها، فالمؤسسة هنا نظام اجتماعي مفتوح يتركب من هيكل متداخل من العلاقات المتبادلة بين أعضائه وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة، بحيث تؤثر المؤسسة بالبيئة وتتأثر فيها، وهناك مجموعة من الملامح الرئيسية التي يتميز بها النظام المفتوح والتي يمكن تصويرها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 07 : فكرة النظام المفتوح في الإدارة



المصدر: مأمون سليمان درادكة، مرجع سابق، ص 40 .

من خلال الشكل أعلاه فان النظام يعتبر المنظمة نظام اجتماعي مفتوح، تتركب من هيكل متداخل من العلاقات المتبادلة بين أعضائه، وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة، بحيث تؤثر المنظمة بالبيئة وتتأثر بها، ويصور عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة الثلاثة وهي: • المدخلات، • العمليات، • المخرجات، • البيئة، • التغذية العكسية.

أ- مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة¹:

1- مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة: تتكون مدخلات النظام من المعلومات الأساسية، التي تتخذ ركيزة في تصميم مستويات الجودة، ومعاييرها وأساليب تحقيقها، وتشمل هذه المعلومات ما يأتي:

- أهداف و استراتيجيات المنظمة؛
- سياسات الإدارة في مجالات النشاط المختلفة؛
- الهيكل التنظيمي وأنماط العلاقات التنظيمية؛
- هيكل الموارد البشرية، ومستويات المهارة والتدريب؛
- طبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، و نوعية الخدمات التي تقدمها؛

¹ : علي سلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة 1، 2002، ص 139-140

- طبيعة المستفيدين من خدمات المنظمة، ومستويات تطلعاتهم وتوقعاتهم؛
- التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة؛
- الموارد والإمكانيات المالية والمادية المتاحة.

وتشكل هذه المدخلات المقومات الأساسية التي تسمح للمنظمة بالقيام بالعملية الإنتاجية.

2- العمليات أو الأنشطة: هي عبارة عن الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات، كي تتحقق مستويات الجودة المستهدفة، في جميع أنحاء المنظمة، وتشمل هذه العمليات ما يأتي:

- تحديد أهداف ومستويات الجودة؛
- تحديد سياسات الجودة؛
- تخطيط الجودة؛
- تنظيم وتنسيق عمليات تحقيق الجودة؛
- قيادة وتوجيه العاملين للالتزام بفكر، وأهداف الجودة؛
- رقابة وتقييم مستويات الجودة؛
- تأكيد الجودة، أي العمل على ضمان استمرار مستويات الجودة، المطابقة للمعايير المستهدفة؛
- تحسين الجودة.

إن هذه العمليات هي الجهود المبذولة، من أجل تحديد مستويات الجودة المستهدفة، في جميع المستويات بالمنظمة، والجهود المحققة لهذه المستويات، والتي يبذلها الجميع.

3- مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة: تتبلور مخرجات النظام، في ناتج العمليات التي استخدمت فيها المدخلات، وبالتالي تكون مخرجات نظام إدارة الجودة الشاملة كما يأتي:

- أهداف ومستويات الجودة المطلوبة في كل عملية؛
- السياسات والقواعد التي يلتزم بها الجميع، في مباشرة أعمالهم، حتى تتحقق الجودة المرغوبة؛

- الخطط والبرامج الهادفة إلى تعميق وتأكيد مفاهيم الجودة ومستوياتها، في مدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة؛
- أسس تكوين فرق تحسين الجودة؛
- معايير قياس الجودة؛
- المؤشرات الدالة على تطوير الجودة.

4- البيئة: وهي المصدر الأساسي للمنظمة للحصول على مواردها الأساسية، البشرية منها أو المادية، وهي الملتهقى لمخرجاتها من السلع والخدمات، فالمنظمة تتأثر بالبيئة وتؤثر فيها في نفس الوقت.

5- التغذية العكسية: تعتبر المعلومات المرتدة، عبارة عن مخرجات المنظمة من البيئة الخارجية، وهي وسيلة للتأكد من رضا العملاء، وفي ضوء المعلومات المرتدة، تجري عملية التعديل على مدخلات المنظمة وعملياتها، من أجل تحسين الجودة بما يتلاءم ورغبات العملاء. إن تكامل نظام إدارة الجودة الشاملة، مع باقي نظم الإنتاج و التسويق والإدارة، يعتبر من أساسيات نجاحه، لأن إدارة الجودة الشاملة ليست معزولة عن قضايا تصميم العمل و إدارة الأداء، من مختلف مجالات النشاط، بل هي جزء لا يتجزأ منها، ويلعب العنصر البشري، الدور الأساسي في تصميم نظم إدارة الجودة الشاملة، وتفعيلها وتحقيق المستهدف منها، لذا يكون من الضروري إعداد و تدريب وتحفيز العاملين بالمنظمة، للتعامل الإيجابي مع فكر و آليات الجودة، باعتبارها أسلوب الأداء الأمثل، وليس مجرد نظام إداري يجب الالتزام به، أي أن تصبح الجودة جزءا من السلوك العادي للعاملين، على اختلاف مستوياتهم، ومجالات عملهم في المنظمة.

ب- الملامح الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة:

يتميز نظام إدارة الجودة الشاملة بالسمات واللامح الآتية¹:

1- الشمول: بمعنى أنه يشمل كل مستويات المنظمة، ومن هنا كانت التسمية " الجودة الشاملة " .

¹ : على سلمي، مرجع سابق، ص135

- 2- التطور: فهو يدعو إلى التحسين المستمر، في عمليات وأنشطة المنظمة، وكذلك في التقنيات المستخدمة وعناصر الأداء المختلفة.
- 3- المشاركة: فهو يقوم على مبدأ مشاركة كل العاملين في المنظمة، وتعادلهم لتحقيق أهداف الجودة.
- 4- المنهجية العلمية: فهو يعتمد على تحليل، تصميم، تخطيط وتنظيم، أنشطة المنظمة لضمان القيام بها، بأعلى كفاءة وجودة.
- 5- الانطلاق من أحدى: فهو يركز على اقتناع الإدارة العليا، التي تلعب الدور الأساسي في نجاح النظام.
- 6- التنظيم الشكلي: فهو يتعامل مع المنظمة كشبكة متكاملة.
- 7- العمل الجماعي: فهو يركز على العمل الجماعي، وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة، بدلا من الجهود الفردية.
- 8- الرقابة الذاتية: فهو يعتمد على تنمية الرقابة الذاتية، بدلا من الرقابة الخارجية، لأن الجودة سلوك لا يفرض على الإنسان، بل ينبع من الاقتناع.
- 9- التركيز: فهو يركز على الأنشطة المهمة، ويعمل على التخلص من الجهود التي لا مردود لها.
- 10- الحسم: فهو يتبنى فكرة منع الخطأ، وليس مجرد الكشف عن الأخطاء بعد وقوعها، ومحاولة إصلاح آثارها.

المطلب الثاني: مبررات إدارة الجودة الشاملة

يرى الباحثين أن الجودة العنصر الرئيسي في المعركة التنافسية بين منظمات الأعمال في الأسواق المحلية والعالمية، وهي السلاح الذي لا يقهر إلا بمزيد من الجودة.

فتطبيق نظام الجودة سوف يساعد المؤسسة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت الطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها، وفي الوقت نفسه يعد نظاما تحفيزيا، حيث يمنح الصلاحيات للعاملين، ويحثهم على النجاح، كما أن هذا النظام يساعد الموظفين في تحديد مفهوم الجودة ووضع الإجراءات الهادفة إلى تلبية إحتياجات العميل وإشباع رغباته مع التحسين المنتظم لهذه الإجراءات.

إن الاهتمام بالجودة يعد المحك الأساسي الذي من خلاله تتعرف المنشأة على مستوى أدائها مقارنة بالمنشآت الأخرى، كما تساعد المؤسسة في التعرف على أن تحقيق النجاح بشكل مستمر هو ما يجب أن تصبو إليه هذه المؤسسة.

ومن أهم المبررات هي كالآتي¹ :

1. إرتباط الجودة بالإنتاجية؛
2. إتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات؛
3. عالمية نظام الجودة، وهي سمة من سمات العصر الحديث؛
4. عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة؛
5. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية.

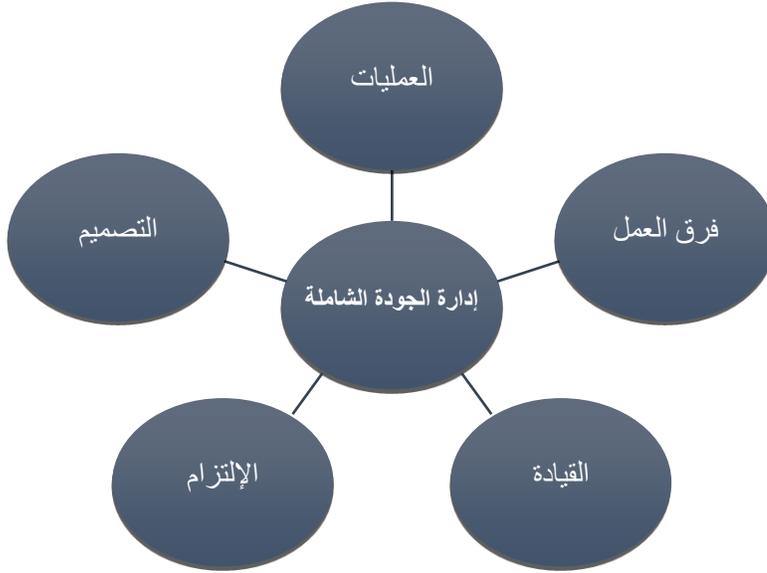
إن إدارة الجودة الشاملة تحتاج في تطبيقها إلى القيادة الواعية والسياسات والإستراتيجيات التي ينبغي إتباعها لتطبيق نظام الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الإقتصادية، وأن هذه الإستراتيجيات يجب أن تدعم بخطط وأهداف وطرق عمل.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها، ويوضح الشكل الآتي علاقة بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ : مصطفى نمر دمس، " إدارة الجودة في التربية والتعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع"، عمان، طبعة الأولى، 2009، ص 232-233

الشكل رقم 08: علاقة بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، المؤتمر العربي الثالث حول إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الإمارات العربية المتحدة، ص41

من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي¹:

(1) **القيادة:** إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والإستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة إتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين. كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تنصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... الخ، يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجاز الأهداف.

(2) **الإلتزام:** إن إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الإستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد

¹ : يزيد قادة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص

حوكمة الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص19

اللازمة و إنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أولويات , فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار إلتزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن إلتزام العاملين كافة يتوجب معرفة إستعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

(3) **فرق العمل:** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأنه مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا.

إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والاقتران بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي إختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.

لذا فان مثل هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد.

(4) **التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، ولقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتوجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.

(5) **التركيز على العمليات:** إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى إرتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس وهو رضا الزبون أو رفضه لمنتوجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.

6) فعالية نظام الإتصالات¹: من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للإتصالات بإتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الإتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت. كما أنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم إتصالات فعال إيمانا منها بأن نظام الإتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن إجمالها فيما يلي²:

- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات بجودة عالية وتكاليف بأقل؛
- تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها، المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والإستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة؛
- التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية؛
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
- زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة بإستخدام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية.

وبالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة المزايا التالية:

¹ : محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص206

² : محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 68-69

- تقليل الأخطاء والوقاية منه أي إدارة العمل الصحيح من أول مرة الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا الزبون؛
- حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة ليشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة وهذا يساهم في تقليل التكاليف والحد من الهدر في الموارد، ويساهم في تحسين الإنتاجية من حيث الكم والتكلفة؛
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني وتثمين ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها على مواجهة التغيير والتعاون؛
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة لوضوح القيادة وتحديد المسؤوليات بدقة؛
- توفير جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها حيث يحل التعاون والمساندة بدلا من التنافس؛
- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات وإستجابتها بسرعة ومرونة؛

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.

ويمكن القول إن من بين الأسباب الشائعة لفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
2. التركيز العالي على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.
3. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.

¹ خير الله يونس، المرجع السابق، ص146

4. بعض المؤسسات تحصل على إلتزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.
5. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
6. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.
7. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والإلتزام بمعايير حديثة عليهم.
8. إعتقاد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث يركز على مجموعة من المبادئ ويتبع مجموعة من المراحل ويحتاج إلى توافر الأساليب والادوات التطبيق لكي يتحقق النجاح. وسنتعرف من خلال هذا المبحث إلى مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم نتناول مراحل إدارة الجودة الشاملة واساليبها، مزايا ومعوقاتهما.

المطلب الأول: مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1- مدخل تدعيم اللامركزية¹:

تلجأ الإدارة التعليمية إلى إستخدام أسلوب اللامركزية من أجل تحقيق فاعلية أكبر في أداء، المهام الموكلة إلى المؤسسات والمنظمات بالإضافة إلى شيوع نوع الرضا عن العمل في نفوس العاملين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن لهذه اللامركزية شروطاً ومتطلبات يجب توافرها ومنها:

-وضوح الأهداف العامة والخاصة في المؤسسة في السعي نحو تطور العاملين؛

-التدريب الكافي للعاملين في حمل المسؤوليات؛

¹: محمد صادق إسماعيل، "الإدارة الجودة الشاملة في التعليم"، مجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص59.

-بالإضافة إلى ممارسة الرقابة في نفوس العاملين.

2- مدخل لإدارة بالإستثناء : Management by Exception

ينطلق هذا المدخل من فكرة مؤداها أن كافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما، يمكن تعريفها كمايلي:

- يعرفها كل من **جوهانسون وروبيرتسون** 1972 بأنها "تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوى الإنحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط، كأساس لإتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها والهدف من ذلك هو إختصار حجم التفاصيل التي تحتوي عليها تقارير الإدارة وإحصائياتها إلى بيانات قليلة يمكن إتخاذ الإجراءات اللازمة على أساسها"¹.

- عرفها **علاقي** 1985 تعني الإدارة بالإستثناء أن يقوم المديرين بالتركيز على الإنحرافات في النتائج عن المعايير الموضوعية وعلاجها وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعايير².

- يعرفها كل من **البرعي والتويجري** 1993 "على أنها طريقة فنية للإدارة تمكن المديرين من تركيز إهتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المنشأة، وتسمح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة"³.

من خلال التعاريف السابقة نرى أن الإدارة بالاستثناء هو أسلوب إداري يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث إنحرافات هامة على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة.

فالإدارة بالإستثناء أسلوب إداري يقوم على أساس التفاهم بين الرئيس ومرؤوسيه حول تنفيذ العمل، ومحور هذا التفاهم يعتمد على أنه طالما أن العمل يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم له فلا داعي للمرؤوسين أن يقوموا

¹: جوهانسون وروبيرتسون، "معجم مصطلحات الإدارة إنجليزي-عربي"، ترجمة: نبيه غطاس، مكتبة، لبنان، بيروت، 1972.

²: نجيمي عيسى، "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الابداع"، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسير، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 06، 2014، ص17.

³: البرعي محمد عبد الله والتويجري محمد إبراهيم، "معجم المصطلحات الإدارية إنجليزي - عربي"، مكتبة العيكان، الظهران، 1993، ص06.

بإبلاغ رئيسهم بذلك حيث يقتصر إعلامه الرئيسي فقط على الأمور غير الأمور العادية أي الإستثنائية التي تنحرف عن المعايير المحددة وفق ما هو مرسوم ومخطط، ففي هذه الحالة فقط على المرؤوسين أن يرفعوا الأمر إلى السلطة الأعلى صاحبة الحق لإتخاذ القرار المناسب حيال الإنحراف¹.

أهمية الإدارة بالإستثناء:

- على الرئيس ألا يشغل باله سوى بالأعمال التي تكون بالغة الجودة أو بالغة السوء، حيث يتطلب الأمر أن يوجه إليها إهتمامه وإتخاذ ما يناسبها من قرارات؛

- هذا الأسلوب يستخدم لتخفيف عبء العمل عن الرؤساء، وعلى الأخص أولئك الذين يعانون من كثرة أعباء العمل ومشكلاته ومسئولياتهم. ولقد أصبح الرئيس بحاجة إلى مثل هذا الأسلوب والاعتماد عليه إذ لعله يجد فيه المخرج الذي يساعده على تخفيف عبء العمل عن كاهله وتوفير وقته والإقلال من إرهاق أعصابه.

متطلبات نجاح الإدارة بالإستثناء:

1. تفويض السلطة وتمكين العاملين، وتنمية ثقافة وأسلوب الرقابة الذاتية؛
2. ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم على كافة المستويات الإدارية؛
3. توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من إختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسيههم؛
4. توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى العاملين للقيام بما يسند إليهم من مهام؛
5. وجود نظام جيد للمعلومات لإعداد الخطط السليمة وتحديد الإستثناءات؛
6. العمل بوتيرة عالية بمعالجة الحالات الإستثنائيات.

مزايا الإدارة بالإستثناء:

7. توفير الوقت الشخصي وتركيز الجهد التنفيذي؛
8. الإستفادة الأفضل من معرفة إتجاهات وتاريخ وبيانات العمل المتاحة؛

¹: نجيمي عيسى، نفس المجلة، ص 19

9. الإستفادة القصوى من الأشخاص ذوي المرتبات العالية بإسناد أعمال ذات عوائد أكبر لهم؛
10. توفير معايير كمية وكيفية للحكم على المواقف والأشخاص؛
11. تمكن المديرين قليلي الخبرة من التعامل مع التكاليف الجديدة بأقل درجة من الخبرة والتدريب المتعلق بالأمر؛
12. التشجيع على إكتساب معرفة أكثر شمولاً بكافة مراحل العمل في الشركة؛
13. تنشيط الإتصالات والتواصل بين مختلف أقسام الشركة الواحدة؛
14. ومن مزايا مبدأ الإستثناء توفير الوقت للمدير التنفيذي.

معوقات الإدارة بالإستثناء¹:

- الرقابة الزائدة، حيث يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، وإذا زادت هذه الرقابة عن حد معين فإنهم يرفضونها؛
- التركيز في غير محله، تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة؛
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات، يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي الوقت نفسه قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية؛
- عدم التوازن بين العائد والتكاليف، قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية؛
- عدم الحيادية، قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

¹ : أحمد الكردى، الإدارة بالاستثناء، <http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/management-by-exception.html>، 2019.04.02،

3- مدخل الإدارة الوقت Time Management

إدارة الوقت هي التحكم بالوقت ووضعه تحت السيطرة، والمدير الناجح يولي الوقت أهمية بالغة، فيتم وضعه في الحسبان قبل البدء بإنجاز الأعمال الموكلة له ومهامه، وذلك نظراً لكون الوقت من أهم الموارد التي يجب إدارتها، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت من خلال مهارات التي تفرض عليه ما يلي¹:

- **الإلتزام:** إن الإدارة السيئة للوقت تشبه إحدى العادات السيئة التي ينبغي على المدير أن يتخلص منها وهي تستدعي منه تصحيح الوضع تصحيحاً سليماً.

- **التحليل:** وهذا يتطلب أن تتوافر لدى المدير بيانات توضح طريقة قضائه لوقته وتوضح المشكلات الناجمة عن ذلك وأسبابها.

- **التخطيط:** ربما يقول شخص ما أنه لا يجد الوقت الكافي للتخطيط، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط في كل عمل.

- **المتابعة وإعادة التحليل:** مهما تكون الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذ لم يتم التعرف عن النتائج والمشكلات بهدف تعديل الخطة وفقاً لذلك.

من خلال تعاريف سابقة فإن إدارة الوقت هي عملية مهمة يقوم بها المدير للتحكم في وقته بشكل فعال، كما يجب أن تتطلب إدارة الوقت الإلتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل لإستثمار الزمن بشكل فعال.

متطلبات إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت تحتاج إلى رصيد جيد للمتغيرات والمستجدات والظواهر الإدارية المختلفة، التي لها تأثير على المؤسسة وعلى العاملين فيها، وعلى قوى الفعل والإدارة الفاعلة فيها وبما يساعد على تعميم الإحساس بالوقت، وبإمكانية تفعيل الإستفادة من الوقت وإيجاد الدافع الذاتي على تحقيق الإمتياز في إستثمار الوقت وفي زيادة العائد المترتب على هذا الإستثمار، ويتم ذلك من خلال الدارسة الشاملة المتكاملة لتلك العوامل، وتحليلها تحليلاً علمياً بتناول كافة الأجزاء والمكونات وعلاقة كل منها بالآخر، بحيث يترتب عليها مايلي²:

¹ : محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادات الادارية والتنمية البشرية"، طبعة 3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 54

²: كمال عبد الحميد ابراهيم الصوري، " واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العامة بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الأزهر،

غزة، 2008، ص 29

- فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية، حيث أن الظواهر الإدارية عديدة، ومختلفة ولها صفة التجدد والتحول، التلازم والتتابع ولها صفة التمحور، وهي تنشأ وتحدث فرادى وجماعات، وهي تحدث فجأة وعلى غير توقع وتحدث أيضا ببطء وتدرجيا، ومن ثم فإن الفهم الواسع العميق يعد من المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت فإدارة الوقت تحتاج إلى فهم واسع وعميق شامل ومتكامل للظواهر الإدارية، يتناول الآتي: حقائق العمل الموضوعية، مهارات سلوكية للأفراد نابعة من مواهبهم الخاصة، أفكار ابتكارية إبداعية مستحدثة وخيال ناضج قادر على استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات الأفراد وتحقيقها على أرض الواقع.

- إستيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية، إدخالها على إطار الوعي والإدراك ويتم هذا في إطار موسوعي شامل يحيط بكل ما يتصل بها من عوامل، وما تتكون منه من عناصر وأجزاء، حتى لا يتم إغفال عنصر من عناصر أو جزء من أجزاء وفي الوقت ذاته تحديد العلاقات كل جزء من الأجزاء الأخرى وعلاقة هذا الجزء وتأثيره على الكل، أي على الظاهرة كلها ومن ثم معرفة أي الأجزاء والعوامل أسهم في هذه الظاهرة الادارية وأوصلها إلى ما وصلت اليه.

- إدراك محيط العلاقات والتوازنات، والتأثيرات المتبادلة ما بين الجزء والكل، وما بين الجزء والجزء وتأثير كل منها على إدارة الوقت والأداء والانجاز، فالإنسان بإعتباره عنصر فاعل، فإن فاعليته تكاد تتوقف كيميائية ونوعية إدراكه للعلاقات الحاكمة لأداء العمل، وتلك المؤثرة على الإنجاز وسواء بشكل داخلي ذاتي كامن فيه أو بشكل بيئي مناخي محيط به، أو بشكل عناصر إضافية مساعدة له أو معوقة لإنجازه¹.

4- مدخل الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف² هي "أسلوب التخطيط في الإدارة والتقييم يمكن بواسطة وضع أهداف معينة لفترة معينة، لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة التحقق ككل وفي النهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها و ذلك وصولا للأهداف المتفق عليها³.

¹: ربحي مصطفى عليان، "إدارة الوقت"، دار الجريد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 87

²: الهدف: هو غاية أو غرض معين يهدف الفرد الى تحقيقه وهناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما توجه الوقت والهدف والعوائق التي تقف دون انجاز الهدف.

³ : عبد الباسط عباس، "إدارة الأعمال وفق منظور معاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة اولى، الأردن، 2011، ص:83 .

تؤدي الإدارة بالأهداف دورا كبيرا داخل المنظمات الأعمال وهي تقوم على مبدأ أن كل النشاطات الإدارية التي تقوم بها المنظمة هو تحقيق الهدف العام للإدارة، ويتضمن هذه الدور أربع خطوات منها¹:

1. تحديد الأهداف بالمشاركة؛
2. مرحلة وضع البرامج التنفيذية؛
3. التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة هدى تنفيذها؛
4. إجراءات التقييم السنوي للإنجاز.

أهداف الإدارة بالأهداف:

يمكن حصر أهم أهداف الإدارة بالأهداف فيما يلي²:

1. تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية المتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية طويلة المدى؛
2. قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية؛
3. الإلتقاء الفردي بين المشرف، وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا بمعنى أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف³:

تتمثل مراحل الإدارة بالأهداف حسب بيتر دراكر أبو الإدارة حسب التسلسل التالي:

- وضع الأولويات والقرارات المتعلقة بالجوانب التنظيمية الهامة؛
- تقييم جميع الخدمات والنشاطات، وذلك يكون بهدف الكشف عن المسائل التي يمكن تأجيل البث فيها أو إغفالها وهنا لا بد من التركيز على أهداف التخلي عن بعض المسائل وعلى الجداول الزمنية؛

1 : هاني خلف الطرونة، "نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"، دار الأسامة للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن، 2012، ص:234.

2 : سعاد نائف البرنوطي، "الإدارة الحديثة"، دار الوائل للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة رابعة، 2008، ص 37.

3 : نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، دار علم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة أولى، 2009، ص:185.

• وضع أهداف محددة بأغراض محددة، وجداول دقيقة وإستراتيجيات عميقة حيث تتضمن هذه الخطوة الوصول إلى تحديد بالموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف والمجهودات المطلوبة وتخصيص الموارد المتاحة وبخاصة الموارد البشرية منها ومن المهم التأكيد عليه في هذه المرحلة أن وضع أية خطة ستبقى عملية ناقصة ما لم يتم إختيار الأشخاص الأكفاء في العمل والأداء وتحميلهم مسؤولية التنفيذ لتحقيق الأهداف المحددة؛

• وضع معايير ومقاييس قياس الأداء وتقييمه، حيث يعتبر التفكير في المقياس الملائم قرار في السياسة العامة وهو يعد على درجة عالية من المخاطرة وتحدد مقاييس أو معايير التقييم مفهومنا للأداء، لذا يجب التركيز هنا على أن المقاييس ويجب النظر إليها على أنها مقاييس للأداء وليس للجهد، والمقاييس توجه الجهد والرؤية نحو الداخل أي دخل التنظيم بمعنى نحو تحقيق الكفاءة وذلك بدلا من توجيهها نحو الأغراض الخارجية والتي وجدت تلك التنظيمات أساسا من أجل تحقيقها.

5- مدخل الإدارة بالتجوال:

تمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع إرتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم إعماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى إعتادا كاملا بل إستخدام مهاراته ومواهبه الشخصية¹.

أهمية الإدارة بالتجوال²:

ويمكن تحديد أهمية هذا الأسلوب لكل من المسير والعاملين فيما يلي:

بالنسبة للمسير:

- البقاء على إتصال مباشر مع العاملين والتعرف على حاجاتهم الحقيقية والإستماع لوجهات النظر المختلفة، ونقل آرائه وإهتماماته لهم؛
- كسر الحواجز التي قد تعيق إتصال العاملين مع مديريهم، وذلك من خلال تواصله معهم والإجتماع الدائم؛

¹ : محسن الخضيرى، "الإدارة بالتجوال"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 25.

²: محمد عبد اشتيوي، "واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية،

المجلد الأول، فلسطين، 2015، ص 52

- وتبادل الحديث معهم الأمر الذي يوحي لهم بإهتمام المدير الحقيقي وإلتزامه الفعلي إزاءهم، ما يدفعهم للإستجابة التوجيهات؛
- معرفة ما يجري في ميدان العمل عن قرب، ومعايشة الجو السائد في موقع العمل وتحسس معوقاته ومحاولة تجاوزها؛
- الحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين تتعلق بقضايا يتم إيصالها رسمياً بوسائل مختلفة؛
- إدراك المهارات والكفاءات التي يمتاز بها العاملون في المنظمة، إتاحة الفرصة المباشرة للمدير لتقديم شكره بصورة شخصية للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم.

بالنسبة للعاملين:

1. تتيح الفرصة أمامهم لمقابلة المديرين في موقع صنع القرار، وبالتالي طرح وجهات نظرهم دون عوائق، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة؛
2. كما تتيح لهم الفرصة للإستماع إلى ما يجري في المنظمة من قبل المديرين أنفسهم؛
3. إتاحة الفرصة أمامهم لمشاهدة المسؤولين وهم يطبقون القيم الإدارية والتنظيمية السائدة في سلوكياتهم اليومية؛
4. تساعد على كسر الحاجز النفسي بينهم وبين صانعي القرار، والتدريب على التعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم للمديرين، والتوقع الدائم لزيارة المدير مما يحفزهم للعمل بجد وإتقان دائمين.

أهداف الإدارة بالتجوال:

الإدارة بالتجوال ليست نوعاً من التفتيش أو الرقابة أو المتابعة لما يحدث، بقدر ما هي نوع من المعايشة الذكية الفاعلة، معايشة قائمة على الفهم والفهم العميق، وعلى الإحساس بالآخرين الذين يقومون بالتنفيذ.

ونذكر جملة الأهداف الأساسية للإدارة بالتجوال تسعى لتحقيقها وهي¹:

1. التطوير والتحسين الدائم والمستمر من خلال التنمية الذكية والفاعلة للقدرات والإمكانات المتاحة، وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة؛

¹ : ابراهيم عمر حمدان المصري، "الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 18.

2. التحفيز للإبداع والإبتكار والإرتقاء بمستويات التنفيذ، بهدف تحقيق الجودة الشاملة والامتكاملة، ويتم ذلك من خلال وجود قابلية للعمل مع الآخرين والإنسجام مع مطالبهم والإرتقاء بالعلاقة معهم من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية القائمة على الصداقة والثقة والتقدير؛
3. إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى الأفراد وكسر جمود الروتين والقضاء على الجمود البيروقراطي وذلك من خلال إيجادا المجال لاكتشاف المبدعين والعباقرة وأصحاب الأفكار الذكية وإتاحة الفرصة أمامهم واذكاء عوامل الرغبة لديهم في الارتقاء والتفوق والامتياز؛
4. تحقيق الإتصال والتواصل الدائم المستمر مع مختلف العاملين في المنظمة، وكسر حواجز الإغتراب والعزلة والتعقيم الذي قد يمارسها البعض على متخذي القرار الإداري فيما يخص أصول المنظمة: المادية والمالية والبشرية والمعنوية.

6- مدخل السينات السبعة لماك كينزي¹ McKinsey 7s

الهدف الرئيسي من النموذج تحليل حسن سير إتجاه المنظمة لتحقيق الهدف المنشود وذلك من خلال:

1. تحسين أداء المنظمة؛
2. دراسة الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمة؛
3. إصطفاف الإدارات والعمليات خلال الإندماج أو الإستحواذ؛
4. تحديد أفضل السبل لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة.

عناصر نموذج ماك كينزي

المبدأ الأساسي لهذا النموذج هو أنه يقوم على سبعة عناصر داخلية للمؤسسة والتي يجب أن تكون متناسقة و مترابطة إذا أردنا لهذه المؤسسة أن تكون ناجحة وفاعلة وتصنيف نموذج ماكينزي إلى عناصر قوية وعناصر ناعمة.

¹: Ovidijus Jurevicius, "strategic management," <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>, 09:55, 02/04/2019.

أولاً: عناصر قوية وهي:

أ- الإستراتيجية **Strategy**: ممارسات وإجراءات متكاملة تمارسها المنظمة بقصد تحقيق أهدافها وتحسين صورتها أمام الفئات المستهدفة.

ب- الهيكل **Structure**: الطريقة التي تدير بموجبها وحدات الأعمال في المنظمة وعلاقتها ببعضها البعض، وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

ج- النظم **Systems**: هي الممارسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لإنجاز الأعمال، وهي التي توضح من خلالها إجراءات العمل، والسياسات الضابطة، وتوضح الإختصاصات، وتحدد الصلاحيات، حيث إن بناء الأدلة الإدارية يساهم في إستقرار العمل المؤسسي وتثبيت أركانه.

ثانياً: عناصر ناعمة وهي:

أ- المهارات **Skills**: تشير إلى قدرات الموظفين ومؤهلاتهم داخل المنظمة، تمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وحيث أن التطوير الإداري يهدف لتحسين خدمات المؤسسة بإستمرار، وهذا لا يأتي إلا بتنمية قدراتها ومهاراتها على الدوام وتطوير المهارات للكوادر البشرية في المجال الإداري.

ب- أسلوب الإدارة **Style**: يشير إلى الطريقة التي تجري بها الأمور داخل المنظمة اي ثقافة العمل، ويقصد بها المنهجية الإدارية أي أن يكون للمؤسسة نمطها في التعامل مع المركزية واللامركزية، وكيفية إتخاذ القرارات وحل المشكلات التي توجهها. كما لا بد من الإختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط المؤسسة.

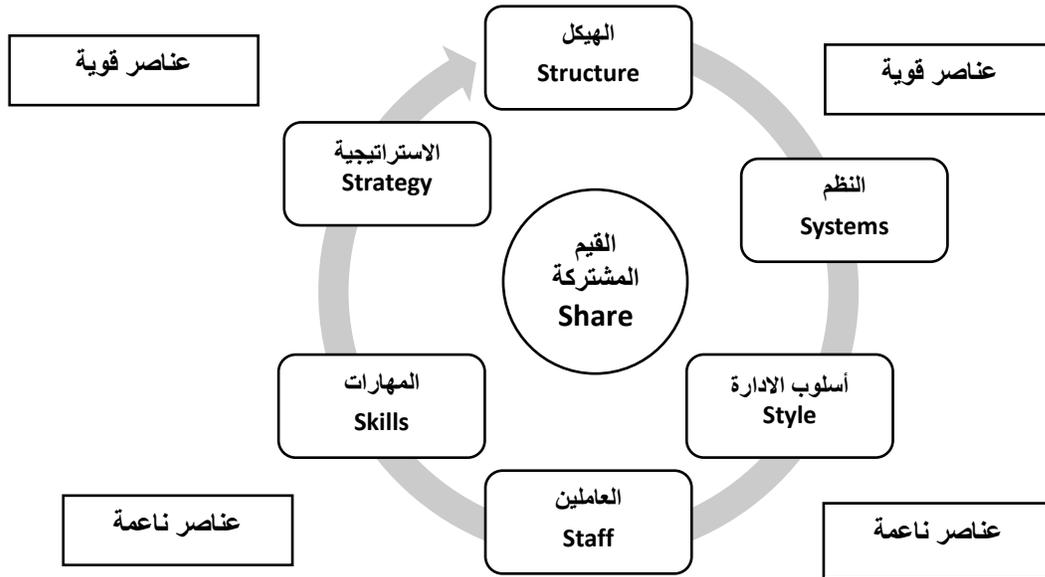
ج- العاملين **Staff**: يشير إلى عدد ونوع العاملين الذين يعملون لدى المنظمة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل التطوير الإداري حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح المؤسسة. فالمؤسسة الجيدة هي التي تحسن عملية إختيار موظفيها، وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ومعارف وإتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

د- القيم المشتركة **Shared Values**: تنطلق على الأهداف والمبادئ الأساسية التوجيهية، تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجد لها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر

عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد، وهنا نركز على عملية تطعيم العنصر البشري بمجموعة من القيم التي تميزها المؤسسة عن غيرها وتعطيها القوة الدافعة الفعلية للإنتاج ومن أمثلتها : قيم الولاء ، وقيم الالتزام ، وقيم استشعار الأجر ، قيم القيادة، الإلتناء، التكافل، المشاركة، الجد والإجتهد، الأخلاق، العمل الجماعي.

العناصر القوية هي أسهل للتحديد والإدارة يمكن أن تؤثر مباشرة عليها أما العناصر الناعمة فيمكن أن تكون أكثر صعوبة لوصفها، وهي أقل وضوحاً وأكثر تأثيراً بالثقافة. ومع ذلك، فإن هذه العناصر الناعمة لا تقل أهمية عن العناصر القوية.

الشكل رقم 09: يوضح ترابط العلاقات بين العناصر السبعينات السبعة



المصدر : The McKinsey 7S Framework

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي¹:

أولاً: مرحلة الإعداد لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة

يبدأ كبار المسؤولين بتلقي برامج متخصصة عن مفهوم هذه الفلسفة ومتطلباتها ومبادئها، أن هذه المرحلة تتعلق بتجهيز الأجواء وإعداد منهجية تتضمن القيام بالنشاطات التالية:

1. إلزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، وإجراء التحسينات المستمرة؛
2. إتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا؛
3. تشكيل مجلس الجودة، بوجود أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته؛
4. بناء فرق العمل مع إعطاء فرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛
5. وضع أسس قياس الرضا الوظيفي، ورضا العملاء؛
6. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة؛
7. وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

ثانياً: مرحلة التخطيط

فيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم وتوفير المواد اللازمة لتطبيق النظام، فالمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تكون لديها خطة إستراتيجية واضحة المعالم، وفي هذا السياق حدد Mintzeberg خمسة مفاهيم للإستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف " P " في مقالته 5 P for strategy وهي تتضمن:

- **plan** خطة توضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للهدف المراد الوصول اليه؛
- **Play** وهي **كيفية المناورة** في تحقيق الهدف وخاصة عندما تكون هناك مؤسسات منافسة؛
- **Pattern** **الأنماط** التي يمكن التعامل بها أو الكيفية التي يمكن بواسطتها أن تحقق الهدف الإستراتيجي؛

¹ : خير الله يونس التركاوي، "الإدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص

• Position الموقع المرغوب الوصول إليه من قبل المنظمة ضد تطبيق الجودة؛

• Perspective ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية وهذا يساعد في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

بالإضافة إلى عدة نشاطات التي تقوم بها في هذه مرحلة وهي:

• تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف؛

تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقاً؛

• وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة؛

• وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة بالإضافة إلى وضع الإستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف؛

• إختيار مدير الجودة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛

• تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة؛

• تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة.

ثالثاً: مرحلة التقويم

وغالبا ما تبدأ هذه العملية ببعض التساؤلات المهمة التي يمكن الإجابة عليها لتهيئة الأرضية المناسبة للبدء في إدارة الجودة الشاملة، وتحتوي هذه المرحلة على عدة عناصر أهمها:

• **التقويم الذاتي:** ويرتكز على ثلاث أدوات الأولي عرض الأداة تحت عنوان أين موقع من منظمتك. فيما يتعلق بالجودة، أما الأداة الثانية تعتمد على المسح الشامل للأفراد، عن طريق قائمة إستقصاء معينة، التي تساعد الإدارة على تفهم إدراكات العاملين الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أما الأداة الثالثة فهي نموذج أو نظام يزودنا بمعاني تحسن من فهمنا للأنماط السلوكية المختلفة، وتتضمن أنماط السلوك التي بها نفكر، ونشعر، ونتصرف في بيئتنا اليومية، وكيف تستجيب للمواقف الجديدة.

- **التقدير التنظيمي:** يعتمد على الثقافة التنظيمية، وهي القيم المشتركة والمعتقدات التي توضح طريق تفاعل أعضاء المنظمة مع إنجاز أعمالهم
- **المسح الشامل للعملاء:** حيث يتيح الفرصة لتوصيل إهتمام المنظمة برضا العملاء وتقديرها لهم، ويساعد المنظمة على معرفة ما الذي يتوقعه العملاء من المنظمة.

وقد لخص البعض الخطوات العامة لتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة كما يلي¹:

الخطوة الأولى: إلتزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة.

الخطوة الثانية: خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الثالثة: تشكيل مجلس الجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة الرابعة: إلتخاذ القرار حول تطبيق برنامج إدارة الجودة في المؤسسة.

الخطوة الخامسة: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة وتحليل إحتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة السادسة: مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية إحتياجات ورغبات المنتفعين.

الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان.

الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار وإستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة.

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة وشاملة لواقع المنظمة والخدمات التي تقدمها ومن المستفيدين منها وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم.

¹ : محمد عوض الترتوري وأغدير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومركز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 36

رابعاً: مرحلة التنفيذ¹

يتم إختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تشكيل فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة تقوم بتقويم وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة، وهي تتكون من خطوات رئيسية هي:

الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم وإعادة التعليم للمدربين.
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة.
- تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- إستخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

الخطوة الثانية: أدوات حل المشاكل: إن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى إختيار الحل الأفضل ومن أهم أدوات حل المشاكل:

- تحليل العمليات.
- العصف الذهني.
- خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة.
- تحليل باريتو.

الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات: تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية إستخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة إستخدام أساليب إحصائية متقدمة تتحدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات.

¹ : قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000:9001"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، طبعة ثانية، 2009، ص111

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات¹

يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق هذا النهج الحديث، في القول أن هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون فيها المنظمة مثالا يحتذى أمام المؤسسات الأخرى، إذ قد تقوم المؤسسة بدعوة مؤسسات أخرى لمشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة بها، ولذلك بهدف إطلاعهم على التغيير الإيجابي الناتج عن تبني نهج إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين بإستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب حيث يمكن تصنيف طرق وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموعتين رئيسيتين هما²:

1- مجموعة جمع البيانات: وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ. التعرف على السوق:

هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات والممارسات في ضوء آراء المنافسين والخبراء في المجال ومن ثم فهو يساعد من يستخدمه على فهم موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ومن هنا فهو يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى التطوير.

ب. العصف الذهني:

هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ويمكن إستخدامه في توليد الأفكار الجديدة مرن خلال مشاكلة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والتي يتم مناقشتها لإستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ.

¹ : خير الله يونس التركاوي، المرجع السابق، ص 145

² : الهاللي الشربيني الهاللي، "إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة الأولى، 2008، ص95

ج. مجموعة العمل:

هي عبارة عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد لإستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة حيث يقوم كل فرد من أفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظره ثم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل ويساعد هذا الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار وإتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يسهم فيها جميع المشاركين.

د. التصور العقلي:

هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله إستخدام خيال الأفراد ذوى الخبرة والمعرفة لوصف وتحديد المخرجات المرغوبة والظروف المطلوب توافرها لتحقيق هذه المخرجات وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما وإيجاد صورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير.

2- مجموعة تحليل البيانات¹ : وتشمل ثلاثة أساليب أساسية هي:

أ. جدول باريتو:

يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية البسيطة ويعتمد على رؤية عالم الإجتماع والإقتصاد الإيطالي (باريتو 1848-1923) التي تبين بأن 20% من المشكلات هي التي تعد مشكلات جوهرية أما 80% الباقية فتكون مشكلات ثانوية بسيطة.

يتضمن أسلوب باريتو أربع خطوات وهي:

- التركيز على تحديد المشكلة التي تحتاج إلى دراسة والأكثر أهمية.
- جمع البيانات المتعلقة بالعملية وتنظيمها طبقاً لأولوياتها وأهميتها.
- تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة وذلك بإستخدام البيانات المجمعة في الخطوة الثانية.
- وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلاله فصل المشكلات بصورة أكثر تحديداً.

¹ : الهاللي الشربيني الهاللي، مرجع سابق، ص 198.

يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة والإنتاجية ويستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي¹:

- الرسم البياني الخاص بالترددات

- الرسم البياني الخاص بالتكاليف

ب. الرسم البياني للسبب والأثر:

تستخدم هذه الطريقة العلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات ويطلق على هذا الأسلوب رسم كارو إيشيكاوا، ويتم تصميمه بهدف إلى:

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج إيجابي أو سلبي؛

- التركيز على مشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية؛

- استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما؛

- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.

وعند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد الأثر المطلوب تحليله ثم نحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه (السياسات، الإجراءات، الأفراد، المباني والتجهيزات) ثم نركز على تحديد ووضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها وأخيرا يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.

ج. الرسم البياني للتشابه:

تمثل هذه الطريقة أسلوبا لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بصري ويبدأ هذا الأسلوب من خلال أفكار محددة ثم ينطلق بعد ذلك إلى الأمام باتجاه مجموعات عرضية

- ويمكن أن يساعد هذا الأسلوب على:

- تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة بالعناصر التي تساهم في حل المشكلة؛

- تحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى التطوير ضرورية وملحة.

¹ : Jean-Marie Gogue, **Management de la Qualité** , Ed Economica , 4^e édition ,2005, p85.

عند إستخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد المشكلة ثم توليد الأفكار ثم تصنيف هذه الأفكار في مجموعات ثم تحديد أوجه التشابه وذلك من خلال تصميم بطاقات تحتوي كل بطاقة منها على عبارة بسيطة تعطي وصف مجموعة كاملة من الأفكار وفي النهاية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول للتشابه من خلال البطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً فعالاً يعتمد على تغيير طرق العمل وتحسين الأداء الإداري لتحقيق الرضا لدى كافة المستفيدين من الخدمات المقدمة لديهم ويتضمن هذا الأسلوب مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها والإلتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقه، وعلى الرغم من تبيان رؤى الباحثين والكتاب حول المفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك إتفاقا عاما حول أهم المبادئ وهي على نحو التالي:

1- التزام الإدارة العليا¹:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن إلتزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركه القائمين عليها، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، ويتمثل إلتزامها في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها، وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم. ويمكن تعريف الإدارة العليا بالقدرة على قيادة المنظمة في سعيها المستمر لإنجاح الأعمال الطويلة الأجل، وتكون وظائفها من إلتزام الإدارة العليا، مشاركة الإدارة العليا تفويض الصلاحيات، تعلم الإدارة العليا. وأول شيء يجب أن تدركه الإدارة العليا منذ البداية هو أن إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية طويلة الأمد، وينبغي أن تبدأ الإدارة العليا تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أنها عامل التغيير الداخلي الرئيسي لتحسين الجودة، وفي هذه الحالة يكون للإدارة العليا دوران رئيسيان فهي: تشكل القيم التنظيمية وتؤسس بنية تحتية إدارية لتحقيق التغيير، وعليهم إعداد أنفسهم بمعرفة معايير إدارة الجودة الشاملة ووضعهم في الإعتبار جدول أعمال إدارة الجودة الشاملة.

¹ : Ioan Milosan. **Studies About The Key Elements Of Total Quality Management.** European Scientific Journal February 2014 /SPECIAL/ Edition Vol.3. P 60

جدول رقم 04: المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة.

الإدارة العليا	- رؤيا إلتزام - إستراتيجية - قدرة وتوجيه.
الإدارة الوسطى	-معالم محددة - تحسين مستمر- وضع معايير توضيح- عمليات تهيئة المناخ- الشرح والتدريب
الإدارة المباشرة	-تعاون للتحسين - تنمية ذاتية - فريق متكامل وحل المشكلات.

المصدر: قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 9.

2- التركيز على العميل:¹

تطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين، وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة. إن كسب رضا وولاء وثقة العميل الخارجي يتوقف على درجة الإلتزام وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعو إلى ضرورة الإهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهارتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي، ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على إحتياجاته الحالية والمتوقعة إعتقادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك مع ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات و توقعاته، و قياس مدى رضائه عن جودة السلع و الخدمات المقدمة بإستمرار

3- القيادة Leadership²:

أصبح مفهوم Leaderships محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات المعاصر، بل أن أهميته تزداد بإستمرار نتيجة زيادة النشاطات البشرية وإتساعها وإتجاهها نحو التنوع والتخصص، لهذا تحتاج هذه

¹ : احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص 75

² : خير الله يونس التركاوي، المرجع السابق، ص 91-92

النشاطات إلى من يستطيع إدارتها والتحكم في المتغيرات التي تؤثر عليها وتستجيب للمتطلبات من حولها وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

وقد عرف (العظمت، 2004) القيادة بأنها مجموعة النشاطات، والممارسات التي يؤديها المدير، للتأثير على العاملين في المنظمة بغية تحقيق أهدافها.

فدور القيادة المؤثر لا يقتصر على قيادة المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية بل يمتد إلى القيادات في المؤسسات التعليمية التي هي الأخرى يحمل القيادي مسؤولية النجاح والفشل فيها،

لقد ظهرت اتجاهات حديثة تناولت موضوع القيادة، منها القيادة التحويلية والتي عرفت بأنها ذلك النوع من القيادة الذي قد يحول إهتمامات المتأثرين به من قادة ومرؤوسين لصالح أعضاء المجموعة وتحقيق أهداف المنظمة.

4- التخطيط الاستراتيجي strategic planning¹:

تحتوي معظم المؤسسات على عدد كبير من الأنشطة والعمليات التي تدار بواسطة عدد من العاملين في مختلف المستويات، وهذه الأنشطة يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة لتحقيق رضا المستفيدين والاحتفاظ بمستوى تنافسي جيد.

لذلك تسعى المؤسسات بجدية إلى القيام بالتغيرات في إستراتيجياتها وهيكلها من وقت إلى آخر لغرض التموضع مع البيئة التنافسية الجديدة.

فالتخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن عملية إتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

وذهب في القول porter إلى أن الإستراتيجية في تحقيق مراكز قيادة فريدة و قيمة المنافسون و ذلك لأجل خلق الميزة التنافسية²، وهذا يتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عليه يجب تكون الإستراتيجية الخاصة

1 : خير الله يونس التركاوي، المرجع السابق، ص92-94

2 : هي استثمار لمجموعة الأصول للمالية والبشرية، والتكنولوجيا بهدف تقديم قيمة متميزة تلبى احتياجات المستفيدين، والتميز عن المنافسين، ويعد امتلاك هذه الميزة هدفا إستراتيجيا تسعى إليه جميع المؤسسات، وخاصة في ظل التحديات التنافسية الشديدة.

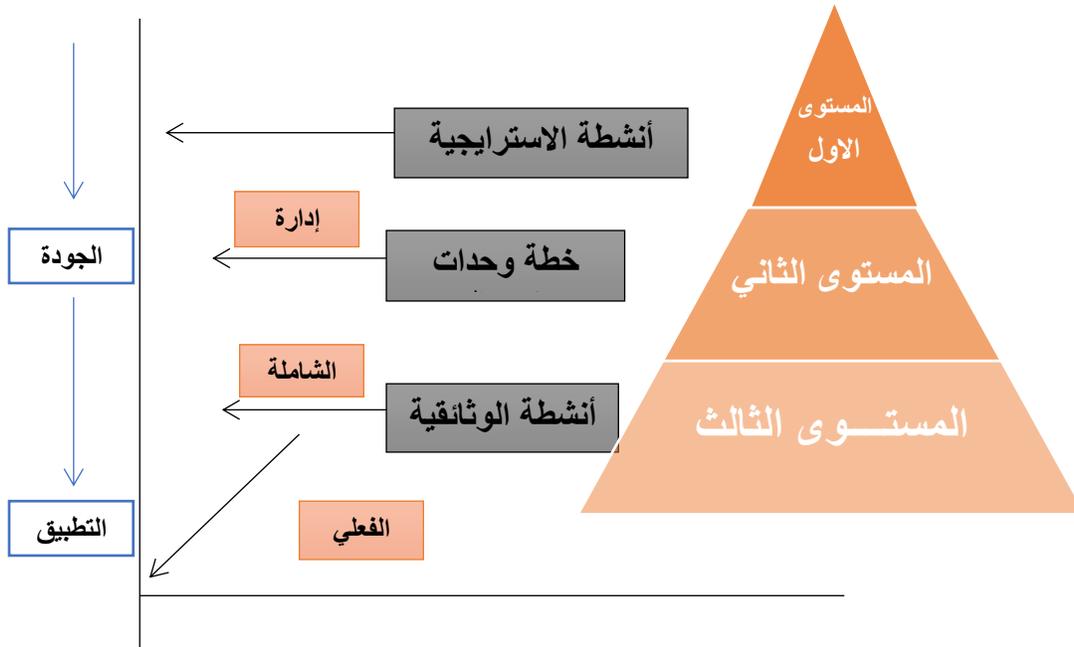
بالجودة ذات تصور واضح، لكي تستطيع المستويات الإدارية المختلفة الإستفادة من هذا التصور، ويمكن تقسيم الاستراتيجية الى ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول: تتسم هذه الإستراتيجية بعمومية الصياغة، ذلك لأنها تتعلق بأعمال المنظمة ككل، التي تحمل بين طياتها الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة المقررة من قبل الإدارة العليا المعنية بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل.

المستوى الثاني: تتصف هذه الاستراتيجية بأنها أكثر تفصيلا والأكثر قربا من العمليات التشغيلية، حيث يتم تجزئة الخطة الإستراتيجية إلى مجموعة خطط، ورسم السياسات التي تكون متوافقة مع الإستراتيجية التي توضع على المستوى الكلي للمنظمة.

المستوى الثالث: تظهر الإستراتيجيات الوظيفية على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية والبحوث وغيرها، بحيث يكون هناك خطة إستراتيجية لكل من هذه الوظائف وكذلك يقع على عاتقها جزء من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الوظائف يمكن توضيح المستويات السالفة الذكر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 10: المستويات الاستراتيجية للجودة الشاملة.



المصدر: المستويات الاستراتيجية للجودة الشاملة (الفضل والطائي، 2004، ص:366)

5- نظام المعلومات والتغذية العكسية¹:

المنظمات المعاصرة لها حاجات مستمرة لتجميع ومعالجة كميات هائلة من البيانات لأجل الحصول على المعلومات الضرورية لمساعدة الإدارة على القيام بوظائفها المختلفة في المؤسسة. تلعب المعلومات دور هاماً في حياتنا ليس فقط لتحسين مستوى حياتنا بل في المحافظة على بقائنا أيضاً كما أنها تعتبر أهم عنصر لبقاء المنظمة وتطورها في مجال النشاط الذي تمارسه فهي مصدر قوة ومحرك أساسي لأنشطتنا المختلفة حيث يعتمد نجاحها على ما لدينا من معلومات مناسبة لتلك الأنشطة.

إن توفر نظام المعلومات يعد من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، سيما أن توفر المواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في نجاح المنظمة، إذ أن إتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف كما أن جودة المعلومات وتدفقها يساعد وبشكل فعال على عملية التحسين والتطوير المستمر.

6- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق²:

يمثل مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقها الإعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للإستفادة منها في تحقيق الجودة، حيث تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا مختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وماهي الإستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الإلتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو إتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

¹ : خير الله يونس التركاوي، المرجع السابق، ص99

²: سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، العدد

23، مارس 2016، ص 112

7- التحسين المستمر¹ Continuous Improvement:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة. كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرصاً للتحسين يجب إستغلالها.

إن المؤسسات بكافة أداءها وعلى إختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها، وذلك لمجاراة التغيرات من حولها وعليها أن تجرى عملية التحسين بشكل مستمر من آخر طالما تحفل البيئة المحيطة بمتغيرات تكنولوجية، وثقافية وسياسية وإقتصادية وتغير رغبات المستفيدين وتطور المنافسون.

يعد مبدأ التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة لكونه يعنى بالتجويد والتطوير والتحسين في كل شيء، وهذا ما يراه Goetsch في أن هدف التحسين المستمر للعملية هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات المستفيدين وإحتياجات الأسواق والمجتمع.

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:²

- تخطيط وتوثيق الإجراءات؛
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛
- إستخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛
- إستخدام دائرة، خطط، طبق، إفحص ونفذ.

8- التعاون الجماعي بدل عن المنافسة:

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم.

ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود الى مبدأ التعاون الجماعي بدلا من المنافسة من خلال إستخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة "الإشيكاوا ishikawa" ويمكن

¹: احمد بن عشاوي، المرجع السابق، ص 75-79.

²: خضير كاظم حمود: " إدارة الجودة الشاملة"، ار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، طبعة أولى، 2000، ص 101

تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفعيل نظام المكافأة والحوافز أساسه تقييم الأداء، وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة إلى إحترام آراء جميع أفراد المؤسسة و منحهم الثقة بعملهم و الإعتزازية.

9- الوقاية بدل من التفتيش¹:

تنطلق فلسفة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات تكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة فان هذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من اجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية.

أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في عملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في وقتها لتجنب الوقوع في هذه الانحرافات.

10- المشاركة الكاملة²:

تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة. إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال الإتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والإحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة ومن أجل زيادة فعالية ذلك الإتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية إستخدام أسلوب اللامركزية والإتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والإتصالات الرئيسية، ذلك لدعم الفكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الدوائر والأقسام المختلفة.

¹ يحي برويقات عبد الكريم، "تطبيق الإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد انتاج، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2003، ص56 .

² : احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص 81-82.

خاتمة الفصل

إن تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإقتصادية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخل المؤسسة، تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح على منافسيها وبالتالي تكسبها ثقة العملاء والمجتمع ككل.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر ومشاركة العاملين ومُتبعاً لمجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح أساسها تفهم وإلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.

لقد أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقاً وتميزاً على منافسيها وهذا ما انعكس إيجاباً على إنتشار هذا المفهوم في معظم المؤسسات الصناعية والخدمية الأخرى والتي لازالت لم تتخذه كأسلوب إداري في العمل في المؤسسات الإقتصادية أصبحت اليوم تسعى لتطبيق هذا المنهج والإستفادة من مزاياه وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثالث.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق الجانب النظري حول أساسيات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، ولإسقاط كل هذا على أرض الواقع قمنا بتخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية بمصنع الإسمنت بالحساسنة ولاية سعيدة، معتمدين على توزيع إستبيان لموظفي المؤسسة من مختلف المستويات الإدارية (مسؤول، إطار والموظف العادي) وهذا من أجل الوقوف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

وسنتناول في هذا الفصل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت بسعيدة

تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهما:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية

من أجل تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة ولمعرفة مدى تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة وذلك للوقوف على مدى التزام وتطبيق هذه المؤسسة لمعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة بمختلف مستوياتهم الإدارية والبالغ عددهم 258 موزعين كما يلي:

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العدد	المستوى الإداري للعمال
20	المسؤول
86	الإطار
152	الموظف العادي
258	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على وثائق جامعة سعيدة

المطلب الثاني: عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عينة قدرها 126 موظف من مختلف المستويات الإدارية (مسؤول، إطار والموظف العادي)، وتم إختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية وهي موزعة كآتي:

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

العدد	المستوى الإداري للعمال
20	المسؤول
54	الإطار
52	الموظف العادي
126	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثالث: أداة الدراسة

إقتصرت الدراسة على الإستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، و لتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بسعيدة، و قد إستهدفت هذه الدراسة جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية (مسؤول، إطار والموظف العادي)، حيث قمنا بصياغة إستبيان وذلك بالتركيز على ستة مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي: إلتزام الادارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم، التحسين المستمر، التركيز على العميل، إتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التغذية العكسية.

ويتكون الإستبيان من جزئين:

1. الجزء الأول: يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوث وتمثل في الجنس، المؤهل العلمي والخبرة المهنية والرتبة الوظيفية والكلية.
2. الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة حيث إشتمل على 44 عبارة موزعة على ستة محاور هي: إلتزام الإدارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم، التحسين المستمر، التركيز على العميل، إتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التغذية العكسية.

وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(07): إنشاء متغيرات البحث

أرقام العبارات المقابلة لها	المحاور
Q1-Q8	1 - إلتزام الادارة العليا
Q9-Q16	2 - تدريب العاملين ومشاركتهم
Q17-Q24	3 - التحسين المستمر
Q25-Q32	4 - التركيز على العميل
Q33-Q38	5 - إتخاذ القرارات على أساس الحقائق
Q39-Q44	6 - التغذية العكسية

المصدر: من إعداد الطالبان

وقد قمنا بتطوير هذا الاستبيان وبناء فقراته من خلال الخطوات التالية:

1- الإطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة؛

2- الإطلاع على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئ تطبيقها؛

3- إستشارة بعض الأساتذة من أصحاب التخصص في هذا المجال.

ولقد تم إستخدام مقياس ليكارت Likert لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى إختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (08): يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي Likert

الإستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1,79_1,00	2,59_1,80	3,39_2,60	4,19_3,40	5,00_4,20
	موافقة ضعيفة جدا	موافقة ضعيفة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جدا

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

1. صدق أداة الدراسة

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها وللتأكد من صدق الإستبيان المستخدم تم إستشارة الأستاذ المشرف، وفي ضوء الإقتراحات والتوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها وحذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق.

2. ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطينا الإستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الإستبيان الموزع قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف بإسم الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS طبعة 25 والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها.

وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- معامل ألفا كرونباخ؛
- معامل الارتباط بيرسون؛
- إختبار الفروقات بين المتوسطات بإستخدام T-Test ؛
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين الأحادي ANOVA.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

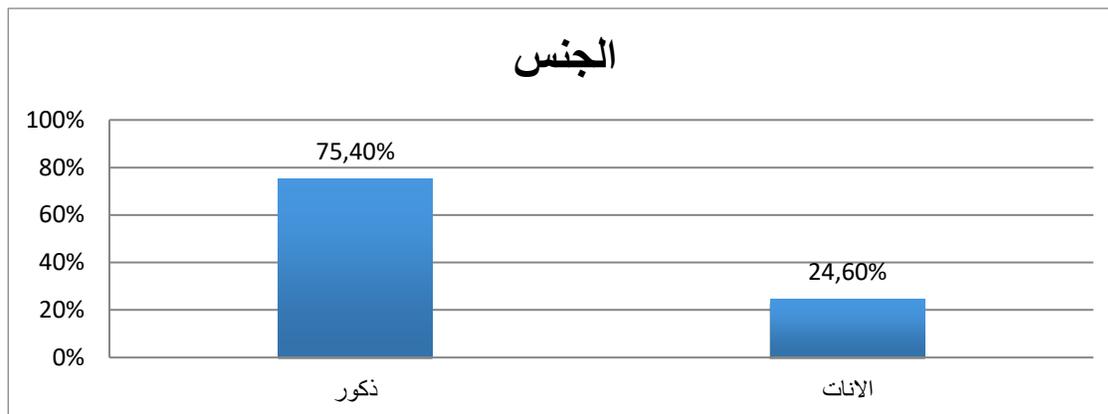
أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
1	نكر	95	75,40
2	أنثى	31	24,60
	المجموع	126	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم 11: مدرج تكراري يوضح الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على Excel

التعليق:

من خلال الجدول و الشكل أعلاه المتعلق بنوعية جنس العينة المستجوبة التي شملتها الدراسة والذين قاموا بالإجابة على الإستبيان، يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث نسبة الذكور تمثل 75,40% ، في حين نسبة الإناث تمثل 24,60% وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وذلك يرجع إلى طبيعة العمل في مؤسسة الإسمنت، خاصة في الجانب التقني الذي يتطلب جهد عضلي وقوة بدنية والذي يستدعي تنقل إلى الورشات، وأماكن التنقيب عن المواد الأولية، أما الإناث مجال عملها يقتصر على الوظائف الإدارية.

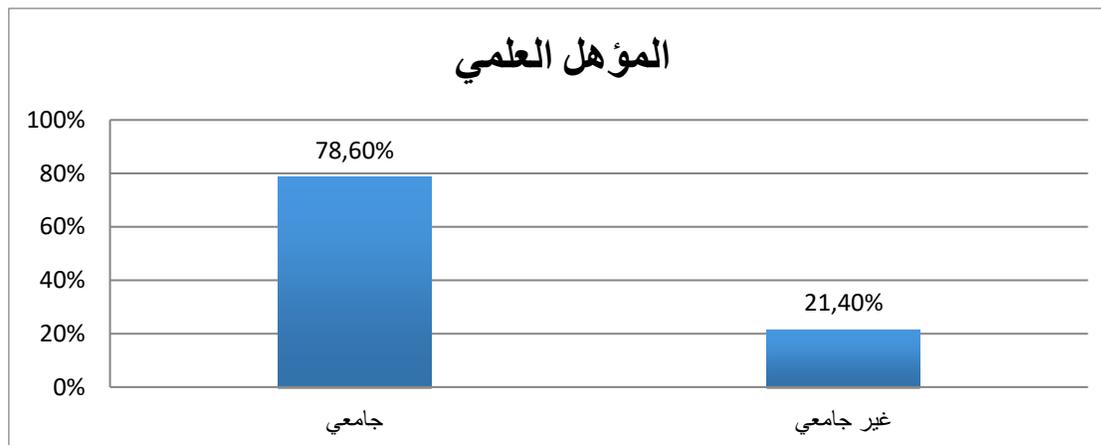
ب- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
1	جامعي	99	78.60
2	غير جامعي	27	21.40
	المجموع	126	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 12: مدرج تكراري يوضح المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على Excel

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أكثر من نصف المستجوبين يحملون شهادات جامعية (دراسات الجامعية التطبيقية، ليسانس، ماستر، مهندس) والتي تقدر نسبتهم بـ 78,60 %، ومنه نستنتج أن جل أفراد العينة يحملون شهادات جامعية ومؤهلات علمية وكفاءات، والتي تساعد المؤسسة على التحسين من مستوى الأداء وتحقيق الجودة في العمل.

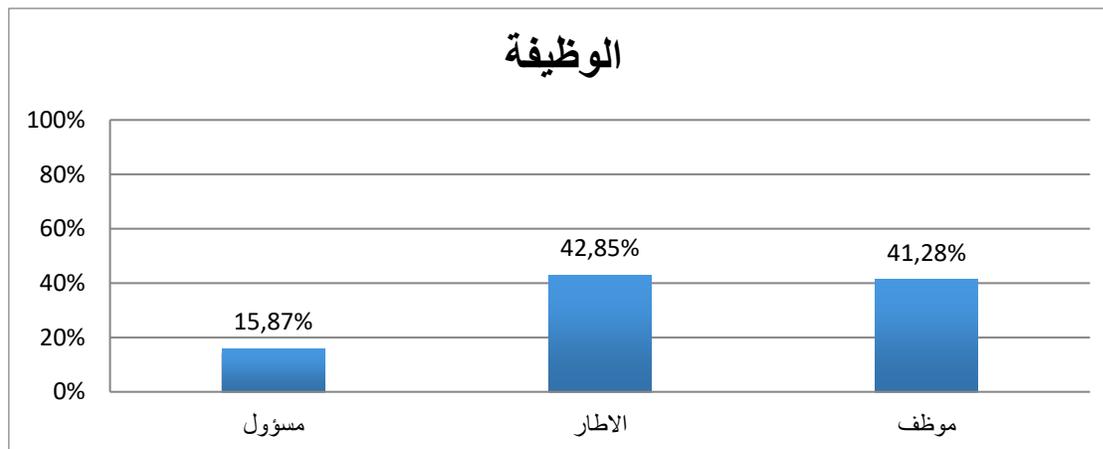
ج- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الرقم	الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
1	مسؤول	20	15.87
2	الإطار	54	42.85
3	موظف	52	41.28
	المجموع	126	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 13: مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على Excel

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من الإطارات والعمال العاديين، حيث بلغت نسبتهم 42.85 و 41.28% على التوالي في حين نجد أن بقية المستجوبين هم من المسؤولون حيث بلغت نسبتهم 15.87%.

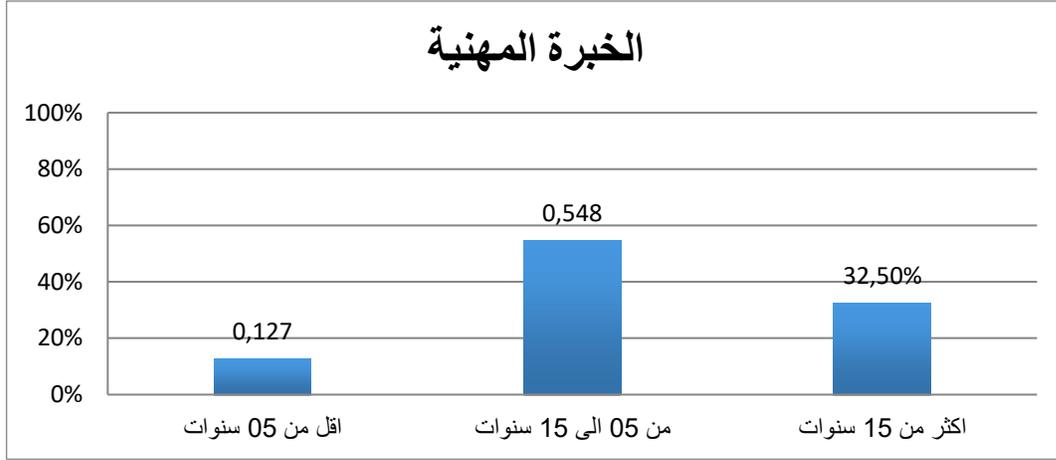
د- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الرقم	الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
1	أقل من 05 سنوات	16	12.70
2	من 05 إلى 15 سنوات	69	54.80
3	أكثر من 15 سنوات	41	32.50
	المجموع	27	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 14: مدرج تكراري يوضح الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على Excel

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية من 05 إلى 15 سنوات بنسبة قدرها 54.80% في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من أكثر 15 سنة 32.50% وهذا ما يدل على أن معظم المستجوبين يملكون خبرة تميزهم وتسمح لهم بالإبداع وتحسين الأداء في العمل والمصداقية في ملأ الإستمبيان الموجه إليهم.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

1. قياس ثبات الاستبيان:

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للإستمبيان والإتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستمبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (13) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	إلتزام الإدارة العليا (08 عبارة)	0,902
2	تدريب العاملين ومشاركتهم (08 عبارات)	0,909
3	التحسين المستمر (08 عبارات)	0,889
4	التركيز على العميل (08 عبارات)	0,914
5	إتخاذ القرارات على أساس الحقائق (06 عبارات)	0,858
6	التغذية العكسية (06 عبارات)	0,836
7	جميع عبارات الاستبيان (44 عبارات)	0,921

المصدر: من إعداد الطالبان الاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور كانت على النحو التالي: 0,902، 0,909، 0,889، 0,914، 0,858 و 0,836، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,921 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل وإستخلاص النتائج.

2. درجة إجابات المستجوبين على محاور الدراسة

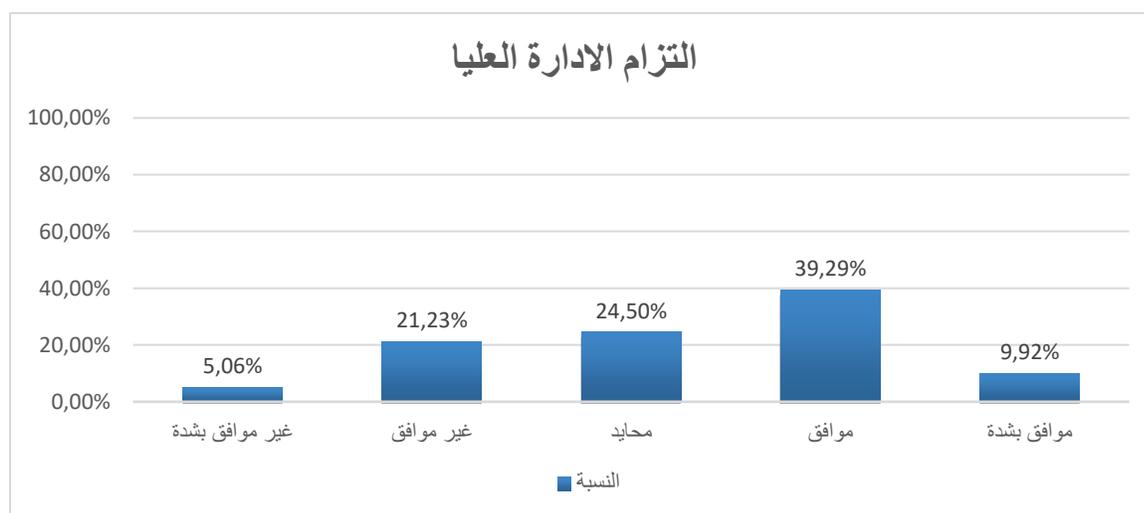
أ- المحور الأول: العبارات الخاصة بالتزام الإدارة العليا

جدول رقم (14) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الأول

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبارة 08	العبارة 07	العبارة 06	العبارة 05	العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	أرقام عبارات المحور الأول	الرقم
5,06	6	5	8	11	9	3	5	6	4	غير موافق بشدة	1
21,23	27	21	28	25	28	31	33	30	18	غير موافق	2
24,50	31	43	36	48	37	29	23	15	16	محايد	3
39,29	50	46	40	34	38	40	57	62	79	موافق	4
9,92	13	11	14	8	14	23	8	13	9	موافق بشدة	5
100	126	مجموع									

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 15: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الأول : التزام الإدارة العليا



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على Excel

التعليق:

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 49.21 % من المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة بأن هناك إلتزام الإدارة العليا، وهذه النسبة عالية وتدل على أن الإدارة العليا بالمؤسسة تلتزم بتوفير جميع متطلبات وشروط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر أمر مهم لأنه يمهد ويسهل الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر قيادة واعية و ملتزمة بثقافة الجودة الشاملة، بينما كانت نسبة 24,50% من الإجابات بالحياد و26,29% من الإجابات بعدم الموافقة.

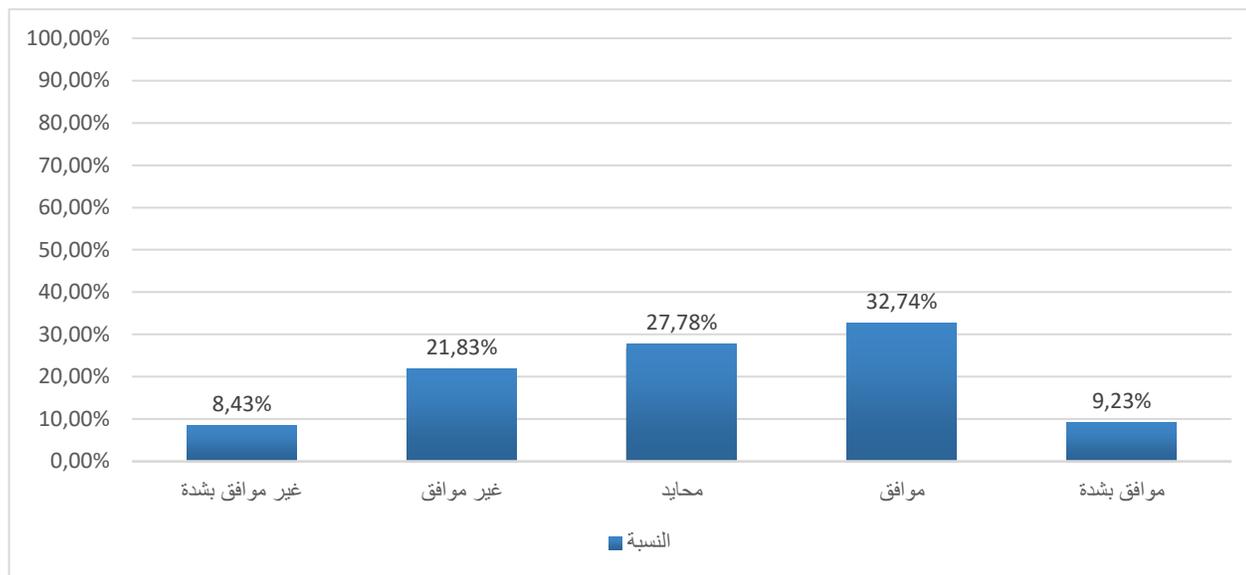
ب-المحور الثاني: العبارات الخاصة بتدريب العاملين ومشاركتهم

جدول رقم (15) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثاني

الرقم	أرقام عبارات المحور الثاني	العبارة 09	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	تكرار المحور	النسبة المئوية %
1	غير موافق بشدة	2	2	7	11	12	21	14	16	11	8,43
2	غير موافق	16	22	32	25	32	25	31	37	28	21,83
3	محايد	30	25	49	39	32	32	39	34	35	27,78
4	موافق	62	60	29	34	39	43	34	29	41	32,74
5	موافق بشدة	16	17	9	17	11	5	8	10	12	9,23
	مجموع										100
											126

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 16: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثاني: تدريب العاملين ومشاركتهم



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على Excel

التعليق:

من الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بأن 41,97% من المستجوبين، يوافقون بأن مؤسستهم تقوم بتوفير التدريب اللازم لهم وتشركهم في عملية إتخاذ القرار حيث أن العبارة العاشرة وهي " تقوم الشركة بدعم نشاطات التكوين بإشراك موظفيها بدورات تكوينية "، إحتلت المرتبة الأولى من الموافقة بنسبة 47,61 % وهذا أمر مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن تدريب العاملين ومشاركتهم يعتبر من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على إنجاح تطبيق هذا النظام وتحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية اللازمة، بينما كانت نسبة 27,78% من الإجابات بالحياد و30,26% من الإجابات بعدم الموافقة.

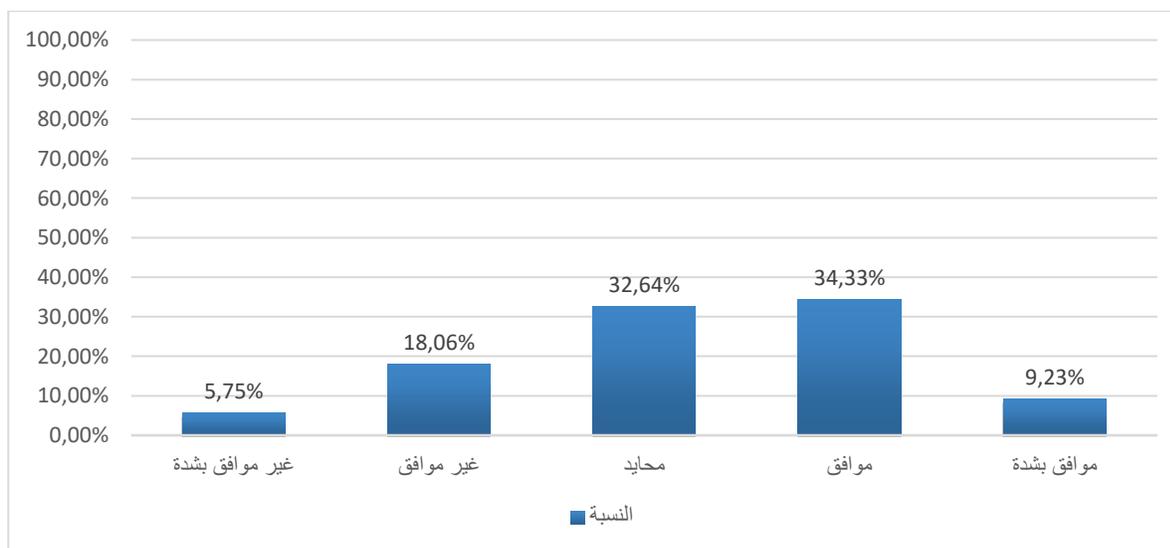
ج- المحور الثالث: العبارات الخاصة بالتحسين المستمر

جدول رقم (16) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الثالث

الترتيب	أرقام عبارات المحور الثالث	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	تكرار المحور	النسبة المئوية %
1	غير موافق بشدة	9	9	3	6	5	12	5	9	7	5,75
2	غير موافق	23	28	8	22	26	29	20	26	23	18,06
3	محايد	31	63	19	60	27	31	42	56	41	32,64
4	موافق	55	22	72	29	53	42	45	28	43	34,33
5	موافق بشدة	8	4	24	9	15	12	14	7	12	9,23
	مجموع	126									100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 17: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الثالث: التحسين المستمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على Excel

التعليق:

من الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ بأن 43,56 % من المستجوبين، يوافقون بأن مؤسستهم تشارك العمال في التحسين المستمر و هي مرتبطة إلى حد ما بمؤهلاتهم وكذا خبرتهم في المؤسسة، حيث أن العبارة تسعة عشر وهي " تعمل المؤسسة على تجديد الآلات والمعدات المستخدمة في العملية التشغيلية" إحتلت المرتبة الأولى من الموافقة بنسبة 57,14 % بحيث أن المؤسسة تركز على فكرة إستمرارية العمل الهادف للبحث عن الإختلال والقضاء عليه هو أساس كسب معركة الجودة لتحقيق الجودة الشاملة، فإهتمام هذه المؤسسات بعملية التحسين المستمر من شأنه منع حدوث الأخطاء والإختلافات وتوفير الوقت، وبالتالي العمل على التحسين التدريجي في المنتجات والخدمات التي تقدمها، بينما كانت نسبة 32,64 % من الإجابات بالحياد و 23,81 % من الإجابات بعدم الموافقة.

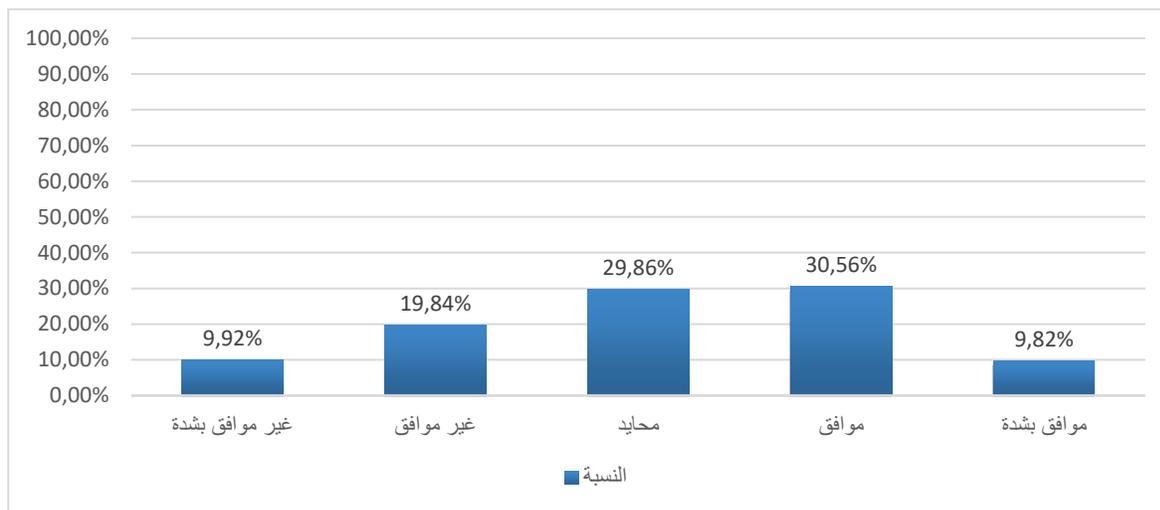
د- المحور الرابع: العبارات الخاصة بالتركيز على العميل

جدول رقم (17) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الرابع

النسبة المئوية %	تكرار المحور	العبارة 32	العبارة 31	العبارة 30	العبارة 29	العبارة 28	العبارة 27	العبارة 26	العبارة 25	أرقام عبارات المحور الرابع	الرقم
9,92	13	16	13	7	12	13	15	11	13	غير موافق بشدة	1
19,84	25	18	17	22	37	24	29	26	27	غير موافق	2
29,86	38	43	34	40	40	57	35	23	29	محايد	3
30,56	39	35	41	42	30	23	39	54	44	موافق	4
9,82	12	14	12	15	7	9	8	12	13	موافق بشدة	5
100		126								مجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم 18: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الرابع: التركيز على العميل



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على Excel

التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ بأن 40,38% من المستجوبين، يوافقون بأن مؤسستهم تسعى وبشكل مستمر على تحقيق رضا العملاء وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها، حتى تكسب ولاءهم، حيث أن العبارة ستة وعشرون وهي " تحرص المؤسسة على تحقيق رغبات ومتطلبات العملاء في المنتج"، إحتلت المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة حوالي 43% و هذا يتبين لنا أن المؤسسة تسهر على تلبية رغبات و متطلبات العملاء في منتجاتها، لأن العميل يلعب دورا مركزيا في برنامج إدارة الجودة الشاملة، بينما كانت نسبة 29,86% من الإجابات بالحياد و 29,76% من الإجابات بعدم الموافقة.

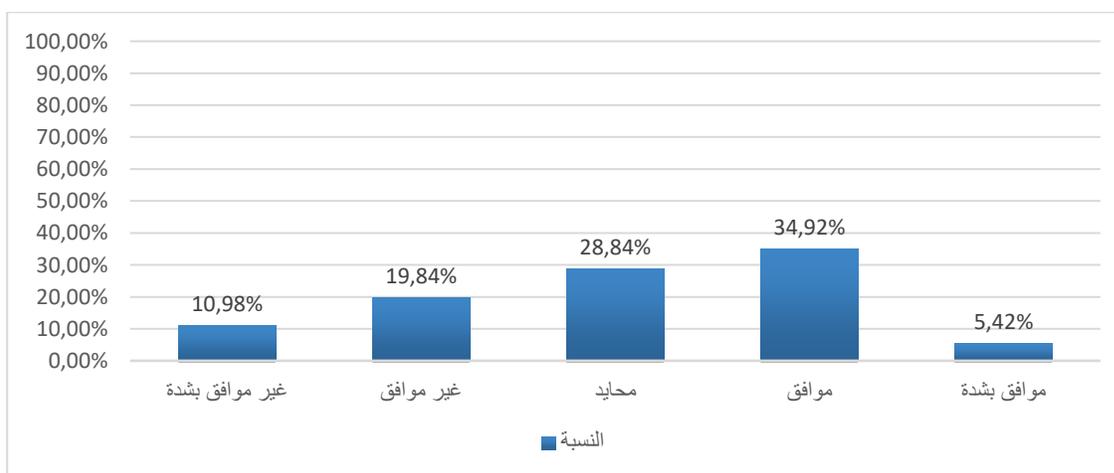
هـ- المحور الخامس: العبارات الخاصة باتخاذ القرارات على أساس الحقائق

جدول رقم (18) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور الخامس

الرقم	أرقام عبارات المحور الخامس	العبارة 33	العبارة 34	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37	العبارة 38	تكرار المحور	النسبة المئوية %
1	غير موافق بشدة	13	14	07	10	06	33	14	10,98
2	غير موافق	25	33	24	18	20	30	25	19,84
3	محايد	41	42	34	45	25	31	36	28,84
4	موافق	40	32	58	47	63	24	44	34,92
5	موافق بشدة	07	05	03	06	12	08	7	5,42
	مجموع							126	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 19: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور الخامس: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على Excel

التعليق:

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بان 34,92 % من المستجوبين، يوافقون بان مؤسستهم تهدف الى تطوير نظم معلوماتها لاتخاذ القرارات على الأساس الحقائق حيث تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة

الشاملة، حيث أن العبارة سبعة وثلاثون (37) " تعتمد الشركة على النماذج الرياضية لتحليل بيئة عملها"، احتلت المرتبة الأولى من الموافقة بنسبة 50 %، بينما كانت نسبة 28,84% من الإجابات بالحياد و30,82% من الإجابات بعدم الموافقة.

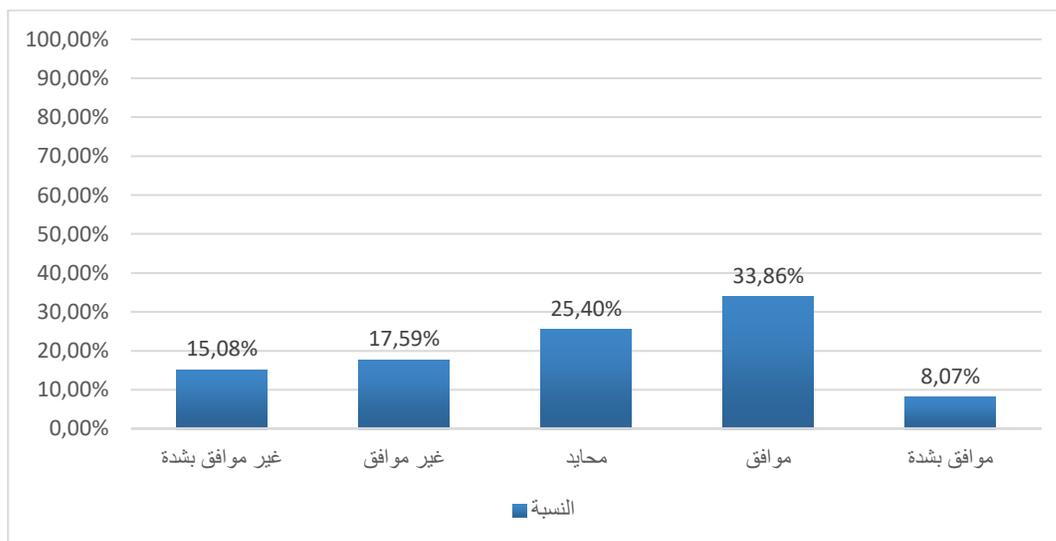
و- المحور السادس: العبارات الخاصة بالتغذية العكسية

جدول رقم (19) يوضح إجابات المستجوبين على عبارات المحور السادس

الرقم	أرقام عبارات المحور السادس	العبارة 39	العبارة 40	العبارة 41	العبارة 42	العبارة 43	العبارة 44	تكرار المحور	النسبة المئوية %
1	غير موافق بشدة	33	11	15	10	11	34	19	15,08
2	غير موافق	30	26	18	21	15	23	22	17,59
3	محايد	31	30	40	22	37	32	32	25,40
4	موافق	24	45	43	60	54	30	43	33,86
5	موافق بشدة	08	14	10	13	90	07	10	8,07
	مجموع						126		100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 20: أشرطة بيانية توضح درجة الإجابة عن المحور السادس: التغذية العكسية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على Excel

التعليق:

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بان 41,93% من المستجوبين، يوافقون بان مؤسستهم تأخذ بعين الاعتبار آراء عملائها من اجل تحسين وتطوير منتجاتها، حيث أن العبارة (42) اثنان و اربعون و هي " الشركة تقيم جودة أداء منتجاتها من خلال ردود فعل عملائها"، احتلت المرتبة الأولى من الموافقة بنسبة 47,61% و هذا أمر مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن توفر نظام المعلومات يعد من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلباتها، بينما كانت نسبة 25,40% من الإجابات بالحياد و 32,67% من الإجابات بعدم الموافقة.

3. اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة.

أ- المحور الأول: التزام الإدارة العليا

جدول رقم (20) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لالتزام الإدارة العليا

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هناك اقتناع ودعم من قبل ادارة المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة	3.5635	0.9337	عالية
02	تضع الإدارة العليا رؤية وأهداف المؤسسة وتعلم بها الجميع	3.3651	1.0998	متوسطة
03	تُعرف الجميع بأهمية الاستجابة لمتطلبات العميل وتحقيق الجودة	3.2381	1.0386	متوسطة
04	توفر الإدارة جميع متطلبات وشروط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	3.3889	1.1169	متوسطة
05	التزام الادارة العليا يعمل على تحفيز الموظفين نحو تقديم الافضل في العمل	3.1587	1.1129	متوسطة

متوسطة	1.0389	3.0238	تشجع الإدارة كل النشاطات والمبادرات التي تساهم في تحسين الجودة	06
متوسطة	1.1006	3.1905	الإدارة لها القدرة على تنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين بما يخدم نظام الجودة	07
متوسطة	0.9803	3.2937	تقوم الإدارة العليا بالمراجعة الإدارية بصفة دورية	08
متوسطة	0.8128	3.2778	الدرجة الكلية للمحور الأول:	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول " إلتزام الإدارة العليا" حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي **3.2778** وبانحراف معياري قدره **0.8128** وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على عبارات المحور الأول كانت متوسطة، حيث احتلت الفقرة الرابعة " توفر الإدارة جميع متطلبات وشروط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **3,3889** إلا أن العبارة الأولى وهي " هناك إقتناع ودعم من قبل ادارة المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة " كانت درجة الموافقة عليها عالية، وهذا يدل على أن المؤسسة تهيئ الظروف المناسبة لبلوغ هدف الجودة الشاملة.

ب- المحور الثاني: تدريب العاملين ومشاركتهم

جدول رقم (21) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتدريب العاملين ومشاركتهم

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
09	تقوم المؤسسة بدعم نشاطات التكوين باشتراك موظفيها بدورات تكوينية	3.5873	0.9232	عالية
10	تهدف برامج التدريب والتكوين إلى تحسين الأداء لضمان جودة المنتج	3.5397	0.9851	عالية

متوسطة	0.9999	3.0079	الإدارة تشارك العمال في وضع الأهداف وحل المشكلات لتحسين الجودة	11
متوسطة	1.1575	3.1667	تهتم الإدارة العليا بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة	12
متوسطة	1.1412	3.0397	التدريب يشمل جميع العمال ومن جميع المستويات الإدارية	13
متوسطة	1.1677	2.8889	معاملة الإدارة لي تشعرني بأنني شريك في المؤسسة وليس أجير	14
متوسطة	1.1040	2.9286	تهتم الإدارة بتكوين فرق العمل لإشراك العاملين والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم	15
متوسطة	1.1552	2.8413	الإدارة تكافئ العمال على مشاركتهم الفعالة في تحسين الجودة	16
متوسطة	0.8460	3.1250	الدرجة الكلية للمحور الثاني:	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: تدريب العاملين ومشاركتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي . **3,1250** وانحراف معياري قدره **0,8460** وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على عبارات المحور الثاني كانت متوسطة ، حيث احتلت الفقرة اثنا عشر " تهتم الإدارة العليا بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **3.1667** إلا أن العبارة التاسعة و العاشرة كانت درجة الموافقة عالية، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بإشراك موظفيها بدورات تكوينية من اجل تحسين الأداء لضمان جودة المنتج.

ج- المحور الثالث: التحسين المستمر

جدول رقم (22) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحسين المستمر

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	السعي للتحسين المستمر ثقافة وسلوك لدى كل فرد في المؤسسة	3.2381	1.0539	متوسطة
18	المؤسسة تقوم بالتطوير والتحسين في كل الوظائف والأنشطة وبشكل مستمر	2.8730	0.8942	متوسطة
19	تعمل المؤسسة على تجديد الآلات والمعدات المستخدمة في العملية التشغيلية	3.8413	0.8891	عالية
20	تقوم المؤسسة دائما بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتكيف مع جميع المتغيرات الحاصلة فيها من أجل تحسين جودة منتجاتها	3.1032	0.9366	متوسطة
21	تقوم المؤسسة بوضع الخطط والبرامج الخاصة بالتحسين المستمر	3.3730	1.0638	متوسطة
22	تعمل الإدارة على تجديد أساليب وطرق العمل بشكل دائم ومستمر	3.1032	1.1512	متوسطة
23	تعتمد الإدارة على مناهج التحسين المستمر المعروفة مثل دورة PDCA	3.3413	1.0052	متوسطة
24	تقوم الإدارة بتدريب العاملين على الأساليب العلمية للتحسين وحل المشكلات	2.9841	0.9714	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الثالث:	3.2321	0.7496	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث: التحسين المستمر ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,2321 و بانحراف معياري قدره 0,7496 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة و خاصة العبارة واحد و عشرون "تقوم المؤسسة بوضع الخطط والبرامج الخاصة بالتحسين المستمر " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.3730 ماعدا العبارة تسعة عشر كانت درجة الموافقة عليها عالية والتي تنص أن "تقوم المؤسسة بوضع الخطط والبرامج الخاصة بالتحسين المستمر " بمتوسط حسابي 3.8413 ، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بوضع الخطط والبرامج الخاصة بالتحسين المستمر من اجل تحسين الأداء لضمان جودة المنتج.

د-المحور الرابع: التركيز على العميل

جدول رقم (23) يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للتركيز على العميل

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
25	الاهتمام بالعميل هو ثقافة سائدة لدى جميع العاملين في المؤسسة	3.1349	1.1754	متوسطة
26	تحرص المؤسسة على تحقيق رغبات ومتطلبات العملاء في المنتج	3.2381	1.1484	متوسطة
27	تحرص المؤسسة على توفير كل الظروف للموظفين لتلبية حاجيات الزبائن	2.9683	1.1309	متوسطة
28	تعمل المؤسسة على متابعة التغير في أذواق العملاء باستمرار لتجسيدها في المنتج	2.9286	1.0367	متوسطة
29	تحديد سياسات وأهداف المؤسسة يكون وفقا لما يراه العميل	2.8651	1.0609	متوسطة
30	العلاقة بين موظفي الشركة والعملاء مبنية على الاحترام المتبادل	3.2857	1.0647	متوسطة

متوسطة	1.2043	3.3175	تسعى المؤسسة دائما لتحقيق رضا العميل وإسعاده	31
متوسطة	1.1718	3.1032	المؤسسة تعامل الزبائن كشركاء من خلال الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم	32
متوسطة	0.8890	3.1052	الدرجة الكلية للمحور الرابع:	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع: التركيز على العميل حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3.1052 و بانحراف معياري قدره 0.8890 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة و خاصة العبارة واحد و ثلاثون " تسعى المؤسسة دائما لتحقيق رضا العميل وإسعاده" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.3175 ، وهذه النتائج تظهر ميلا عاما نحو إدراك المؤسسة لأهمية الزبون باعتباره الدعامة الأساسية لسياسة الجودة ومحور نشاط المؤسسة التي تنتج لزيائنها، وهذا ما يتطلب التكفل الجيد والاهتمام الدائم بمتطلباتهم.

ه- المحور الخامس: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

جدول رقم (24) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
33	تعتمد الإدارة على الاتصالات غير الرسمية للتقرب أكثر من العمال	3.1032	1.0232	متوسطة
34	الإدارة تفتح كل الأبواب أمام العاملين لتوصيل انشغالاتهم واقتراحاتهم	3.0238	1.0767	متوسطة
35	اتخاذ القرارات يكون مبني على الحقائق والمعلومات الصحيحة	2.8492	1.0512	متوسطة

متوسطة	0.9659	3.2063	تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم معلوماتها بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في بيئتها	36
متوسطة	1.0020	3.1667	تعتمد المؤسسة على النماذج الرياضية لتحليل بيئة عملها	37
عالية	1.0236	3.4365	المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات المتطورة على مستوى جميع وظائفها	38
متوسطة	0.7839	3.1310	الدرجة الكلية للمحور خامس:	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,1310 و بانحراف معياري قدره بـ 0,7839 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة و خاصة العبارة ستة و ثلاثون " تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم معلوماتها بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في بيئتها " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.2063 ، ماعدا العبارة ثمانية و ثلاثون كانت درجة الموافقة عليها عالية والتي تنص أن " المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات المتطورة على مستوى جميع وظائفها " بوسط حسابي 3.4365 ، و من هنا نستنتج بأن المؤسسة تعتمد على المصادر الموضوعية و الدقيقة في جمع البيانات والمعلومات و التي تبنى على الأدلة و البراهين من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة و التي تكون في صالح المؤسسة .

و-المحور السادس: التغذية العكسية

جدول رقم (25) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتغذية العكسية

الرقم	عبارات الإستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
39	المؤسسة لديها مصلحة خاصة بخدمات ما بعد البيع	2.5556	1.2429	ضعيفة
40	المؤسسة تقدم لعملائها استبيان لأخذ آرائهم في المنتج	3.1984	1.1525	متوسطة
41	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء عملائها لتحسين وتطوير منتجاتها	3.1190	1.1285	متوسطة
42	المؤسسة تقيم جودة أداء منتجاتها من خلال ردود فعل عملائها	3.3571	1.1204	متوسطة
43	المؤسسة تتواصل مع عملائها بصفة مستمرة	3.2778	1.0555	متوسطة
44	المؤسسة تكرم عملائها الأوفياء	2.6270	1.2632	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور السادس:	3.0225	0.8613	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور السادس: التغذية العكسية ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي **3,0225** وانحراف معياري قدره بـ **0.8613** وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة و خاصة العبارة اثنان واربعون " المؤسسة تقيم جودة أداء منتجاتها من خلال ردود فعل عملائها " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.3571 ماعدا العبارة تسعة وثلاثون كانت درجة الموافقة عليها ضعيفة والتي تنص أن " المؤسسة لديها مصلحة خاصة بخدمات ما بعد البيع " بوسط حسابي **2.5556**، و من هنا نستنتج على ان شركة لم توفر مصلحة خاصة بتقديم خدمات ما بعد البيع وهو عنصر الأساسي في إدارة الجودة الشاملة .

المحور الكلي: إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (26) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإدارة الجودة الشاملة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة الجودة الشاملة	3.1555	0.7167	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الإستبيان والتي تعبر عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت بسعيدة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3,1555 وبانحراف معياري قدره بـ 0.7167 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة، مما يعني أن جميع المستجوبين يرون بأن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

3- الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومحاور الدراسة (التزام الإدارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم

التحسين المستمر، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتغذية العكسية).

جدول رقم (27) يبين معاملات الإرتباط بين محاور الدراسة وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	Axe6	Axe5	Axe4	Axe3	Axe2	Axe1	المحاور
							التزام الادارة العليا:
	0,847**	0,604**	0,713**	0,618**	0,636**	0,817**	1 - معامل بيرسون
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	- الدلالة المعنوية
	126	126	126	126	126	126	- حجم العينة

0,887** 0,000 126	0,626** 0,000 126	0,751** 0,000 126	0,677** 0,000 126	0,719** 0,000 126	1 0,000 126	0,817** 0,000 126	تدريب العاملين ومشاركتهم - معامل بيرسون - الدلالة المعنوية - حجم العينة
0,866** 0,000 126	0,639** 0,000 126	0,772** 0,000 126	0,754** 0,000 126	1 0,000 126	0,719** 0,000 126	0,636** 0,000 126	التحسين المستمر: - معامل بيرسون - الدلالة المعنوية - حجم العينة
0,882** 0,000 126	0,755** 0,000 126	0,778** 0,000 126	1 0,000 126	0,754** 0,000 126	0,677** 0,000 126	0,618** 0,000 126	التركيز على العميل: - معامل بيرسون - الدلالة المعنوية - حجم العينة
0,907** 0,000 126	0,779** 0,000 126	1 0,000 126	0,778** 0,000 126	0,772** 0,000 126	0,751** 0,000 126	0,713** 0,000 126	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق - معامل بيرسون - الدلالة المعنوية - حجم العينة
0,831** 0,000 126	1 0,000 126	0,779** 0,000 126	0,755** 0,000 126	0,939** 0,000 126	0,626** 0,000 126	0,604** 0,000 126	- التغذية العكسية: - معامل بيرسون - الدلالة المعنوية - حجم العينة

							- إدارة الجودة الشاملة:
1	0,831**	0,907**	0,882**	0,866**	0,887**	0,847**	- معامل بيرسون
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	- الدلالة المعنوية
126	126	126	126	126	126	126	- حجم العينة

**الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ بأنه هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور و بين المحاور فيما بينها وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0,01 حيث نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين إدارة الجودة الشاملة و اتخاذ القرارات على أساس الحقائق حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,907** و هذا معناه أنه كلما كان اتخاذ القرار سليم وملائم كلما كانت هناك إمكانية كبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت، كما أنه هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة و جميع المحاور الأخرى حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة و تدريب العاملين ومشاركتهم 0,887 و بينها و بين التحسين المستمر 0,866 و بينها و بين التزام الادارة العليا 0,847 و بينها و بين التركيز على العميل 0,882 و بينها و بين التغذية العكسية 0,831 وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية و قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و جميع هذه المحاور، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة الاهتمام بجميع هذه العناصر لجعلها تتلاءم مع مفاهيم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إضافة لذلك فإنه هناك ارتباط قوي بين هذه المحاور فيما بينها.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتأثير المتغيرات الشخصية للدراسة.

1- إختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية

H_0 : لا تطبق مؤسسة الاسمنت بسعيدة إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها؛

H_1 : تطبق مؤسسة الاسمنت بسعيدة إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

جدول رقم (28) يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة
0,016	125	2,435	0,71670	3,1555	

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر ب 3,1555 و بانحراف معياري قدره 0,71670 و هذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,016 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها .

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا لإلتزام الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة؛

H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا لإلتزام الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (29) يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و التزام الإدارة العليا

المتغير المستقل: التزام الإدارة العليا				
الثابت	معامل الإنحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
0.707	0.747	0,718	0,847	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن إستنتاج معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.747x_1 + 0.707$$

بحيث: Y : إدارة الجودة الشاملة. X₁ : إلتزام الإدارة العليا.

يتبين من الجدول رقم (29) أن قيمة معامل الارتباط R = 0,847 وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين التزام الإدارة العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد R²=0,718 مما يعني أن 71,80% من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى إلتزام الإدارة العليا.

جدول رقم (30): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	46,084	1	45,085	315,346	0,000
البواقي	18,122	124	0,146		
المجموع	64,207	125			

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين التزام الإدارة العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائياً لالتزام الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتدريب العاملين ومشاركتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة؛

H_1 يوجد تأثير دال إحصائياً لتدريب العاملين ومشاركتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (31) يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و تدريب العاملين ومشاركتهم

المتغير المستقل: تدريب العاملين ومشاركتهم				
المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار	الثابت
	0,887	0,787	0,751	0,807

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن إستنتاج معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0,751x_1 + 0,807$$

بحيث: Y: إدارة الجودة الشاملة. x_1 : تدريب العاملين ومشاركتهم

يتبين من الجدول رقم (31) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,887$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي لتدريب العاملين ومشاركتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,787$ مما يعني أن 78,70 % من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى تدريب العاملين ومشاركتهم.

جدول رقم (32): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين ومشاركتهم

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	50,523	1	50,523	457,841	0,000
البواقي	13,684	124	0,110		
المجموع	64,207	125			

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين تدريب العاملين ومشاركتهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائياً لتدريب العاملين ومشاركتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائياً للتحسين المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة؛
 H_1 يوجد تأثير دال إحصائياً للتحسين المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (33) يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر

المتغير المستقل: التحسين المستمر				
المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار	الثابت
	0,866	0,749	0,828	0,481

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن إستنتاج معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0,828x_1 + 0,481$$

بحيث: Y: إدارة الجودة الشاملة. X₁: التحسين المستمر

يتبين من الجدول رقم (33) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,866$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي للتحسين المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,749$ مما يعني أن 74,90 % من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى التحسين المستمر.

جدول رقم (34): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	48,100	1	48,100	370,283	0,000
البواقي	16,108	124	0,130		
المجموع	64,207	125			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائيا (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين التحسين المستمر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائيا للتحسين المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀ لا يوجد تأثير دال إحصائيا للتركيز على العميل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة؛

H₁ يوجد تأثير دال إحصائيا للتركيز على العميل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

جدول رقم (35): يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتركيز على العميل

المتغير المستقل: التركيز على العميل				
المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار	الثابت
	0,882	0,777	0,711	0,949

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن إستنتاج معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0,711x_1 + 0,949$$

بحيث : Y : إدارة الجودة الشاملة. X₁ : التركيز على العميل

يتبين من الجدول رقم (35) أن قيمة معامل الارتباط R = 0,882 وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي للتركيز على العميل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد R²=0,777 مما يعني أن 77,70 % من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى التركيز على العميل.

جدول رقم (36): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و التركيز على العميل

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	49,892	1	49,892	432,164	0,000
البواقي	14,315	124	0,115		
المجموع	64,207	125			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين التركيز على العميل و تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائياً للتركيز على العميل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة .

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائياً لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة ؛

H_1 يوجد تأثير دال إحصائياً لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (37) يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة واتخاذ القرارات على أساس الحقائق

المتغير المستقل: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق				
الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
0,558	0,830	0,823	0,907	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن إستنتاج معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.830x_1 + 0.558$$

بحيث Y: إدارة الجودة الشاملة. X_1 : اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يتبين من الجدول رقم (37) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,907$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,823$ مما يعني أن 82,30% من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

جدول رقم (38) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة و اتخاذ القرارات على أساس

الحقائق

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	52,870	1	52,870	578,273	0,000
البواقي	11,337	124	0,091	0,091	
المجموع	64,207	125			

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائيا (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق و تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير دال إحصائيا لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة .

الفرضية الفرعية السادسة

H_0 لا يوجد تأثير دال إحصائيا للتغذية العكسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة؛
 H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا للتغذية العكسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل الإنحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (39) يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين إدارة الجودة الشاملة و التغذية العكسية

المتغير المستقل: التغذية العكسية				
المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الإنحدار	الثابت
	0,831	0,690	0,691	1.066

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن إستنتاج معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0,691x_1 + 1,066$$

بحيث : Y : إدارة الجودة الشاملة. X₁ : التغذية العكسية

يتبين من الجدول رقم (39) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,831$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي للتغذية العكسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,690$ مما يعني أن 69 % من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى التغذية العكسية.

جدول رقم (40): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والتغذية العكسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	44,321	1	44,321	276,365	0,000
البواقي	19,886	124	0,160		
المجموع	64,207	125			

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) نلاحظ أن القيمة الإحصائية لـ F دالة إحصائياً (ذات دلالة معنوية عند 0.05) حيث كانت تساوي 0.00 و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين التغذية العكسية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير دال إحصائياً للتغذية العكسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة .

2- إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: إختبار تأثير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الجنس

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الجنس

تم إختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (41): إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة والجنس

المتغير المستقل: الجنس				
إختبار T-Test		إختبار Leven		المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	
0,038	124	-2,100	0,057	

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig = 0,027$ و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,038$ و هي قيمة أقل

من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و هذا يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الجنس.

ثانيا : إختبار تأثير المؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المؤهل العلمي

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المؤهل العلمي

تم إختبار هذه الفرضية بإختبار T-Test للعينات المستقلة.

جدول رقم (42) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين إدارة الجودة الشاملة و المؤهل العلمي

المتغير المستقل: المؤهل العلمي				المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة
إختبار T-Test		إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,008	124	0,064	5,207	

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال إختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,064 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,008 و هي قيمة اقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ثالثا : إختبار تأثير الخبرة المهنية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الخبرة المهنية ؛

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (43): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	2,617	2	1,309	2,614	0,077
داخل المجموعات	61,590	123	0,501		
المجموع	64,207	125			

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=2.614$ وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig = 0.077$ وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الخبرة المهنية.

ثالثا: إختبار تأثير الوظيفة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الوظيفة؛

H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الوظيفة.

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (44) يوضح نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الوظيفة

الدالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,018	4,134	2,022	2	4,044	بين المجموعات
		0,489	123	60,207	داخل المجموعات
			125	64,207	المجموع

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر $F=4,134$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig = 0,018$ وهي قيمة أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الوظيفة.

وبما أن هناك فروق دالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الوظيفة فإنه سوف نقوم بالإختبارات

البعدية Tests post hoc

جدول رقم (45) يوضح نتائج إختبار Tests post hoc لمتغير الوظيفة

الدلالة المعنوية Sig	الفروقات بين المتوسطات (i-j)	الوظيفة (j)	الوظيفة (i)
0,741	0,06056	إطار	مسؤول
0,029	0,40568	موظف	
0,741	0,06056-	مسؤول	إطار
0,012	*0,3512	موظف	
0,029	*0,40568-	مسؤول	موظف
0,012	*0,34512-	إطار	

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (45) نجد أن هناك فروق دالة إحصائيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الوظيفة, بحيث:

بلغت قيمة الدلالة المعنوية بين مسؤول وإطار Sig=0,741 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين المسؤول والإطار، أما قيمة الدلالة المعنوية بين المسؤول والموظف العادي فقد بلغت Sig=0,029 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يعني أن هناك فروق دالة إحصائيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين المسؤول والموظف العادي.

كما بلغت قيمة الدلالة المعنوية بين الإطار والموظف العادي Sig=0,012 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وهذا يعني أن هناك فروق دالة إحصائيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الإطار والموظف العادي.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية

من أجل معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة، بحيث تم توزيع إستبيان على الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية (مسؤول، إطار والموظف العادي)، لمعرفة حقيقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، وقد تضمن الإستبيان مجموعة من العبارات تتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي: إلتزام الادارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم، التحسين المستمر، التركيز على العميل، إتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتغذية العكسية.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- تطبق مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها بدرجة متوسطة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؛
- يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تطبيقها
- يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المؤهل العلمي و الوظيفة.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للخبرة المهنية.

خاتمة

خاتمة

في ختام الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية" إتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد إختياراً يمكن لمنظمات الأعمال تبنيه أو التخلي عنه، بل صارت حتمية ومطلب لتجديد وتطوير المنظمات في إطار توجهات عصر العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وسمات الإدارة المعاصرة ، فهي تلعب دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجسيد أهداف المنظمات على أرض الواقع و ذلك من خلال التركيز على تحسين و تطوير أداء المؤسسات و الاستجابة لمتطلبات العملاء، كما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق قيمة مضافة من خلال الزيادة في الإنتاجية ودخول الأسواق العالمية ، لأن مفهوم الجودة لم يعد يقتصر على جودة المنتج فقط بل تعدى ذلك ليشمل جميع نشاطات و وظائف المؤسسة حيث تسعى على تحسين وتطوير أداء العاملين وكذلك التغيير في نمط الوظائف وعملية التسيير وإتخاذ القرارات.

و من خلال دراستنا هذه حاولنا في جانبها النظري أن نسلط الضوء على المرتكزات النظرية التي يبني عليها نظام إدارة الجودة الشاملة ، و التي تعتبر من أحدث المناهج التي توصل إليه الفكر الإداري ، بإعتبار أن تطبيقها يحتاج إلى جملة من التغييرات في كافة المجالات حتى تتمكن المنظمة من توفير كافة المتطلبات الأساسية لإنجاح هذه المنهجية، و نطمح من خلال هذه الدراسة إلى التعريف بمنهجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وتكريس قيمها وبخاصة التي تعنى بتطوير ثقافة الجودة والإتقان لدى جميع الأفراد العاملين و بخاصة المسيرين و أصحاب القرار في المؤسسات .

ولقد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة الإسمنت بسعيدة لمعرفة واقع أو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حيث قمنا بصياغة و توزيع إستبيان على الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية (مسؤول، إطار والموظف العادي)، وذلك بالتركيز على ستة مبادئ أساسية للإدارة الجودة الشاملة وهي: إلتزام الإدارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم، التحسين المستمر، التركيز على العميل، إتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتغذية العكسية، و قد تم معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف بإسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21.

وفيما يلي خلاصة لأهم ما تضمنته الدراسة من نتائج وما تعلق بها من توصيات:

أولاً: نتائج

1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت بسعيدة: لقد ذهب معظم المستجوبين من الموظفين إلى التأكيد على أن المؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة و لكن بدرجة متوسطة ، و هذا مؤشر إيجابي و دليل على أن المؤسسة في طريقها لتهيئة و توفير جميع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة و

الخاتمة العامة

- أن المؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9001 و الذي يعتبر خطوة أولية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. **إلتزام الإدارة العليا:** جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية يرون بأن إلتزام الإدارة العليا في مؤسسة الإسمنت بسعيدة يتميز بالقبول حيث أن معظم إجاباتهم على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة المتوسطة ، و ذلك بأن الإدارة العليا تملك المعرفة الكافية بإدارة الجودة الشاملة، ولها الإستعداد والإلتزام التام لتطبيق هذه المنهجية الحديثة في الوقت الراهن، وتحفيز الموظفين نحو تقديم الأفضل في العمل.
3. **تدريب العاملين ومشاركتهم:** الموظفين ومن خلال إجاباتهم على عبارات هذا المحور يرون بأن تدريب العاملين ومشاركتهم في مؤسسة الإسمنت بسعيدة يتمتع بالقبول، لأن جل إجاباتهم على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة المتوسطة، بحيث أن الإدارة تحفز العمال على مشاركاتهم الفعالة في تحسين الجودة والإستفادة من خبراتهم وقدراتهم.
4. **التحسين المستمر:** إن إجابات الموظفين على عبارات هذا المحور كانت في مجملها بالموافقة المتوسطة فهم يرون بأن التحسين المستمر في مؤسسة الإسمنت بسعيدة يتميز بالقبول عموماً، نظراً لأهمية الكبيرة في مختلف الأنشطة والعمليات التسييرية في المؤسسة، وذلك من خلال تدعيم البحث، والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية المعرفة، والمهارات لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة.
5. **التركيز على العميل:** جميع الموظفين يرون بأن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تهتم بالعميل و تركز على تحقيق متطلباته و رغباته بمستوى مقبول، حيث أن معظم إجاباتهم على عبارات هذا المحور جاءت بالموافقة المتوسطة، وذلك من خلال التعرف الدائم على حاجياته الحالية والمتوقعة وضرورة إنتاج السلعة و تقديم الخدمة المناسبة لهذه الحاجيات ومعرفة مدى رضا العميل عنها.
6. **إتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** إن إجابات الموظفين على عبارات هذا المحور كانت في مجملها بالموافقة المتوسطة، فهم يرون بأن إتخاذ القرارات على أساس الحقائق في المؤسسة مقبول ، لأن إتخاذ القرارات فيها مبني على دقة المعلومات و مدى توفر الأدلة و البراهين .
7. **التغذية العكسية:** إن أغلبية إجابات الموظفين على عبارات هذا المحور كانت في مجملها بالموافقة المتوسطة، فهم يرون بأن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تعتمد في تقييم منتوجاتها و أدائها على المعلومات المرتدة من العملاء و جميع أصحاب المصالح من خلال التغذية العكسية، فهي تأخذها بعين الإعتبار من أجل تطوير و تحسين منتوجاتها و كسب رضا عملائها.

ثانيا: الاقتراحات

- 1- ضرورة إعطاء الجودة الشاملة الأهمية اللازمة، وما تستحقه من إهتمام ورعاية وألا يكون أكبر شيء ن فكر فيه هو الإنتاج فقط بدون مراعاة للجودة وإتقان العمل، فالعبرة اليوم بالإتقان لا بالأداء.
 - 2- على الإدارة العليا أن تعمل على خلق بيئة مواتية تسمح للجودة بأن تطبق وتتجذر بإستمرار وذلك بتحديد الأهداف وتطوير السياسات وتخطيط المسار وإظهار الإلتزام بذلك.
 - 3- الإهتمام بتأهيل الإدارة العليا، لتفهم وتقبل وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإعداد برامج تدريبية لها، الهدف منها شرح وتوضيح الإطار الفكري والفلسفي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقها.
 - 4- إقناع الإدارة العليا بمزايا إدارة الجودة الشاملة، وأن تلتزم بإقناع العاملين في مختلف المستويات، بضرورة تغيير الثقافة السائدة، بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 5- ضرورة الإهتمام بدراسة حاجات ورغبات الزبائن.
 - 6- ضرورة الإهتمام بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات، والإهتمام بالتدريب وتشجيع فرق العمل؛
 - 7- مؤسسة الإسمنت بسعيدة بحاجة إلى تفعيل عملية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، حتى تستفيد من خبراتهم وكفاءاتهم .
 - 8- أهمية التركيز على الزبائن الداخليين والخارجيين على حد سواء بعد التحكم في مفهوم مورد زبون.
 - 9- الاعتماد أكثر على التكنولوجيات في مجال التواصل وتعميمها على جميع المستويات الوظيفية.
 - 10- المعاينة، والعمل على إيجاد حلول للمخاطر أو المخاوف التي قد تنجر عن إستعمال التكنولوجيات الجديدة.
- و أخيرا يمكن القول بأنه ينبغي على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و بخاصة مؤسسة الإسمنت بسعيدة الحرص على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و تهيئة جميع متطلبات تطبيقه إذا ما أرادت البقاء و الإستمرارية و المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية .

قائمة المراجع

1- المصادر:

القران الكريم.

2- مراجع اللغة العربية

- (1) البرعي محمد عبد الله والتويجري محمد إبراهيم، معجم المصطلحات الإدارية إنجليزي - عربي، مكتبة العبيكان، الظهران، 1993.
- (2) جوهانسون وروبرتسون، معجم مصطلحات الإدارة إنجليزي-عربي، ترجمة: نبيه غطاس، مكتبة لبنان، بيروت، 1972
- (3) خضر مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- (4) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2000.
- (5) خير الله يونس التركاوي، الإدارة الجودة الشاملة في الجامعات، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، الطبعة الأولى، 2016.
- (6) ديمينغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة: أسس والمبادئ وتطبيقات، ترجمة دكتور عبد العظيم محمد نجم، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- (7) ربحي مصطفى عليان، إدارة الوقت، دار الجريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (8) سعاد نائف البرنوطي، الإدارة الحديثة، دار الوائل للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة رابعة، 2008.
- (9) سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، الطبعة الأولى، 2010.
- (10) سمير كامل الخطيب، ادارة الجودة الشاملة والايزو:مدخل معاصر، دار المرتضى، العراق، بغداد، 2008.
- (11) صلاح الدين حسن السيسي، "تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
- (12) صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- (13) عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة أولى، الأردن، 2011.

قائمة المراجع

- 14) عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2008.
- 15) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 16) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى ، 2009.
- 17) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 18) قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، طبعة ثانية، 2009.
- 19) ليث علي الحكيم، والآخرين، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 20) محسن الخضيري، الإدارة بالتجوال، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 21) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2009.
- 22) محمد أبو زيد فهمي، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 23) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادات الادارية والتنمية البشرية، طبعة 3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- 24) محمد صادق إسماعيل، الإدارة الجودة الشاملة في التعليم، مجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة الأولى، القاهرة، 2014.
- 25) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2005.
- 26) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، المؤتمر العربي الثالث حول إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 27) محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومركز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 28) محمود حسين الوادي، عبد لله إبراهيم نزال وحسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

قائمة المراجع

- (29) محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- (30) مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
- (31) مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- (32) مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2005.
- (33) مصطفى نمر دعمس، إدارة الجودة في التربية والتعليم، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2009.
- (34) نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار علم الكنب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة أولى، 2009.
- (35) هاني خلف الطرونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار الأسامة للنشر والتوزيع، طبعة اولى، الأردن، 2012.
- (36) الهاللي الشربيني الهاللي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، طبعة الأولى، 2008.

3- المجلات:

- (1) سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، العدد 23، مارس 2016.
- (2) محمد عبد اشنوي، واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، فلسطين، 2015.
- (3) نجيمي عيسى، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الابداع، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 06، 2014.

4- المذكرات:

- (1) أفنان وسيم داود، تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، بقسم البيئة وعلوم الأرض، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018.
- (2) حامدي محمد، دور الإدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، اطروحة شهادة الدكتوراه، منشورة، علوم التسيير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- (3) داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة و محيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، اطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سيدي بلعباس، 2015
- (4) عبد القادر هاملي، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، 2017.
- (5) فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسنطينة، 2007.
- (6) كمال عبد الحميد ابراهيم السوري، واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العامة بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2008.
- (7) لعشعاشي مصطفى إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، آفاق وتحديات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، 2011
- (8) منتهى أحمد علي الملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
- (9) يحي بروفقات عبد الكريم، تطبيق الإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد انتاج، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2003.
- (10) يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، 2012.

5- المراجع باللغة الاجنبية

A. Les livres :

- 1) Crosby Jean Philippe, **La qualité c'est gratuit**, Economica, Paris, 1986.
- 2) Jean-Marie Gogue, **Management de la Qualité**, Ed Economica, 4e édition, 2005.
- 3) K. ISHIHARA, **Maîtriser La Qualité**, éditions, Mare Nostrum, 1996,
- 4) K. Ishikawa, "**le TQC ou la gestion de la qualité à la japonaise**", AFNOR gestion, France, 1991.
- 5) N.H. Chorn, **Total Quality Management**, Panacea or Pitfall, International of Physical Distribution Logistics Management, Vol 21, N° 08 1991.
- 6) Robert Fey et Jean Marie gogue, **la maîtrise de la qualité industrielle**, éditions d'organisation, Paris, 1983.

B. Les revues:

- 1) Ankit Chauhan, Poonam Sharma, **Teacher Education and Total Quality Management (TQM)**, The International Journal of Indian Psychology, Volume 2, Issue 2, January to March 2015.
- 2) Ioan Milosan. **Studies About The Key Elements Of Total Quality Management**. European Scientific Journal February 2014 /SPECIAL/ Edition vol.3.
- 3) ISO, **ISO9000-2000**, Vocabulaire.

6- مواقع الانترنت:

- 1) <https://fr.scribd.com>.
- 2) <https://www.iso.org>.

قائمة المراجع

- 3) Ovidijus Jurevicius, "strategic management," www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html.
- 4) www.manager-go.com/organisation-entreprise/dossiers-methodes/cadre-7s-de-mckinsey.
- 5) www.mindtools.com.

قائمة الملاحق

الملاحق

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

إستبيان موجه إلى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة

أخي الموظفأختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير , تخصص إدارة بنكية, نقوم بإجراء دراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية, و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية ,
علما أن آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .
نشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و

الاحترام

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي : جامعي غير جامعي

الوظيفة : مسؤول إطار موظف عادي

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات

الملاحق

السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

الجزء الثاني: إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-التزام الادارة العليا						
01	هناك اقتناع ودعم من قبل ادارة المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة					
02	تضع الإدارة العليا رؤية وأهداف المؤسسة وتعلم بها الجميع					
03	تُعرف الجميع بأهمية الاستجابة لمتطلبات العميل وتحقيق الجودة					
04	توفر الإدارة جميع متطلبات وشروط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة					
05	التزام الادارة العليا يعمل على تحفيز الموظفين نحو تقديم الافضل في العمل					
06	تشجع الإدارة كل النشاطات والمبادرات التي تساهم في تحسين الجودة					
07	الإدارة لها القدرة على تنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين بما يخدم نظام الجودة					
08	تقوم الإدارة العليا بالمراجعة الإدارية بصفة دورية					
2-تدريب العاملين ومشاركتهم						
09	تقوم المؤسسة بدعم نشاطات التكوين باشتراك موظفيها بدورات تكوينية					

الملاحق

					10	تهدف برامج التدريب والتكوين إلى تحسين الأداء لضمان جودة المنتج
					11	الإدارة تشارك العمال في وضع الأهداف وحل المشكلات لتحسين الجودة
					12	تهتم الإدارة العليا بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة
					13	التدريب يشمل جميع العمال ومن جميع المستويات الإدارية
					14	معاملة الإدارة لي تشعرني بأنني شريك في المؤسسة وليس أجير
					15	تهتم الإدارة بتكوين فرق العمل لإشراك العاملين والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم
					16	الإدارة تكافئ العمال على مشاركتهم الفعالة في تحسين الجودة
						3-التحسين المستمر
					17	السعي للتحسين المستمر ثقافة وسلوك لدى كل فرد في المؤسسة
					18	المؤسسة تقوم بالتطوير والتحسين في كل الوظائف والأنشطة وبشكل مستمر
					19	تعمل المؤسسة على تجديد الآلات والمعدات المستخدمة في العملية التشغيلية
					20	تقوم المؤسسة دائماً بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتكيف مع جميع المتغيرات الحاصلة فيها من أجل تحسين جودة منتجاتها
					21	تقوم المؤسسة بوضع الخطط والبرامج الخاصة بالتحسين المستمر
					22	تعمل الإدارة على تجديد أساليب وطرق العمل بشكل دائم ومستمر

الملاحق

					تعتمد الإدارة على مناهج التحسين المستمر المعروفة مثل دورة PDCA	23
					تقوم الإدارة بتدريب العاملين على الأساليب العلمية للتحسين وحل المشكلات	24
					4- التركيز على العميل	
					الاهتمام بالعميل هو ثقافة سائدة لدى جميع العاملين في المؤسسة	25
					تحرص المؤسسة على تحقيق رغبات ومتطلبات العملاء في المنتج	26
					تحرص المؤسسة على توفير كل الظروف للموظفين لتلبية حاجيات الزبائن	27
					تعمل المؤسسة على متابعة التغير في أذواق العملاء باستمرار لتجسيدها في المنتج	28
					تحديد سياسات وأهداف المؤسسة يكون وفقا لما يراه العميل	29
					العلاقة بين موظفي الشركة والعملاء مبنية على الاحترام المتبادل	30
					تسعى المؤسسة دائما لتحقيق رضا العميل وإسعاده	31
					المؤسسة تعامل الزبائن كشركاء من خلال الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم	32
					5- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	
					تعتمد الإدارة على الاتصالات غير الرسمية للتقرب أكثر من العمال	33
					الإدارة تفتح كل الأبواب أمام العاملين لتوصيل انشغالاتهم واقتراحاتهم	34
					اتخاذ القرارات يكون مبني على الحقائق والمعلومات الصحيحة	35

الملاحق

					36	تسعى المؤسسة إلى تطوير نظم معلوماتها بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في بيئتها
					37	تعتمد المؤسسة على النماذج الرياضية لتحليل بيئة عملها
					38	المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات المتطورة على مستوى جميع وظائفها
						6-التغذية العكسية
					39	المؤسسة لديها مصلحة خاصة بخدمات ما بعد البيع
					40	المؤسسة تقدم لعملائها استبيان لأخذ آرائهم في المنتج
					41	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار آراء عملائها لتحسين وتطوير منتجاتها
					42	المؤسسة تقيم جودة أداء منتجاتها من خلال ردود فعل عملائها
					43	المؤسسة تتواصل مع عملائها بصفة مستمرة
					44	المؤسسة تكرم عملائها الأوفياء

الطالين:

سكران مختار

نويصر ناصر

قسم علوم التسيير

جامعة سعيدة

الأستاذ المشرف:

د. يزيد قادة

جامعة سعيدة