

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: موسعي عبد الحق

تحت عنوان

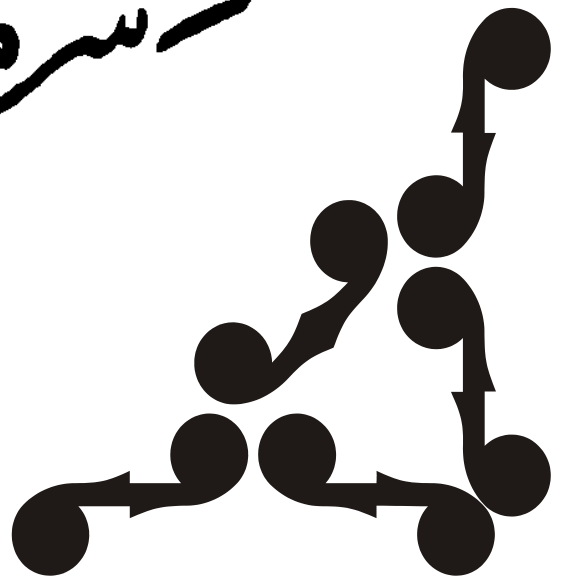
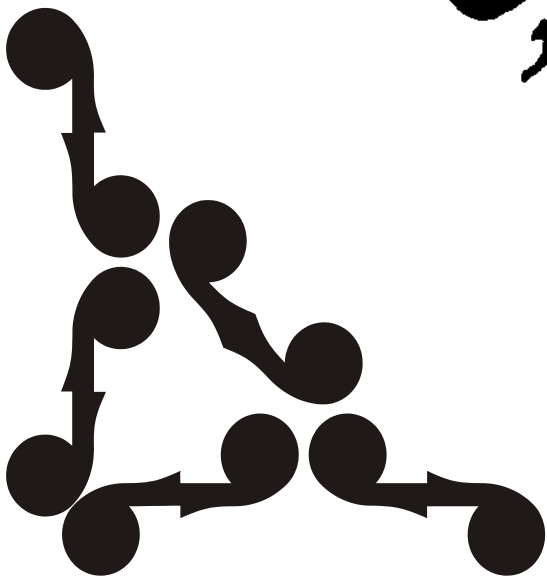
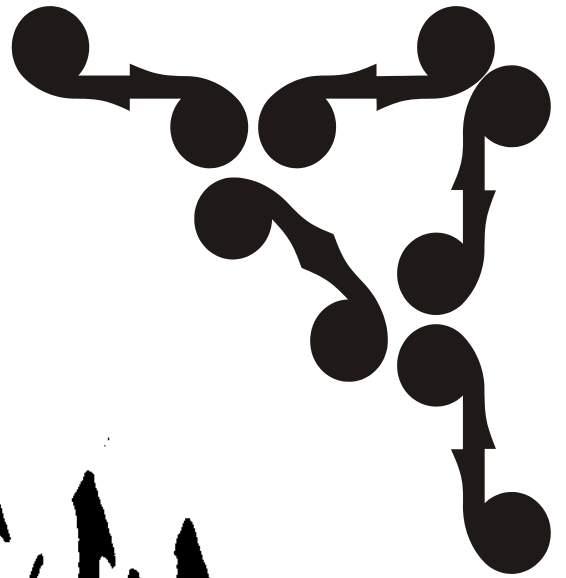
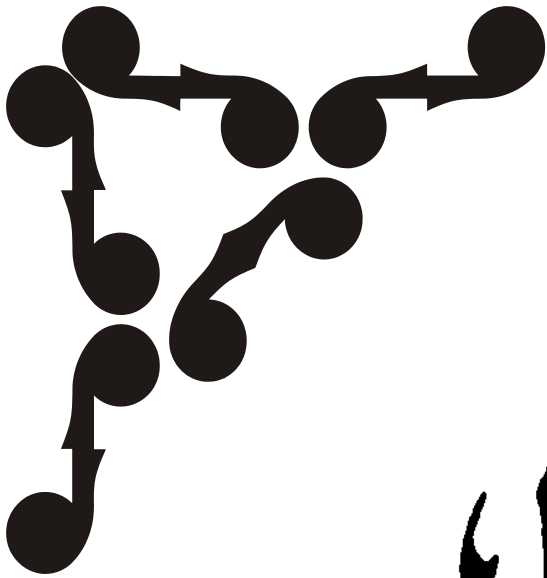
أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات
دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب - بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي: قاسمي كمال
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد أ : قراوي أحمد الصغير
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذة محاضرة ب: رحماني سناء

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف **أ. أحمد الصغير قراوي** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة حنة حبيب بالمسيلة الشكر موصول كذلك إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا شكر خاص لمن كان سنداً كبيراً لي في هذا العمل أخي وصدوقي وزميلي "**نذير حمزة**" وأخيراً عذراً لمن فاتني ذكرهم، فالشكر لكل من ساهم في دفعي وتحفيزي لإتمام هذا العمل.

الإهداء:

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلال وجهه

وعظيم سلطانه

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله

وصحبه أجمعين

أهدي هذا الجهد المتواضع:

إلى والدي الكريمين... حبا وتقديرا وإكبارا

إلى رفيقة الدرب زوجتي "هناء جودي"... عرفانا ووفاء

إلى ذوي الفضل علي وكل من علمني حرفا

إلى إخوتي وأخواتي وجميع الأقرباء والأصدقاء والأحباب



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير .
	إهداء .
I	قائمة المحتويات .
III	قائمة الجداول .
V	قائمة الاشكال .
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: أساسيات حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الجودة
19	المطلب الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
36	المبحث الثاني: أنظمة الجودة وجودة المنتجات
36	المطلب الأول: أنظمة الجودة
43	المطلب الثاني: جودة المنتج
47	المطلب الثالث: قياس جودة المنتجات وتكاليف الجودة
53	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب
56	المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة حضنة حليب
57	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة حضنة حليب
60	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة
66	المبحث الثاني: تحليل البيانات
66	المطلب الأول: آلية إختبار الفرضيات و قياس ثبات وصدق أداة الدراسة
70	المطلب الثاني: تحليل البيانات الوصفية

فهرس المحتويات

76	المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتحليل النتائج
76	المطلب الأول: اختبار مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة
86	المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث
103	نتائج الدراسة
106	خاتمة
112	قائمة المراجع الملاحق



قائمة

المجداول والأشكال

قائمة الجداول و الاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	تطور نظام الجودة	(1-1)
17	أبعاد الجودة حسب Gavin	(2-1)
41	الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000	(3-1)
67	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	(1-2)
70	قيمة معامل Cronbach's Alpha	(2-2)
70	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3-2)
71	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(4-2)
73	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(5-2)
74	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(6-2)
75	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	(7-2)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة محل الدراسة	(8-2)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة	(9-2)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة	(10-2)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة	(11-2)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة	(12-2)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة	(13-2)
87	نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الجودة	(14-2)
88	نتائج تحليل التباين لتأثير مبدا التزام الإدارة العليا بالجودة على جودة المنتجات	(15-2)
90	نتائج تحليل التباين لتأثير مبدا التخطيط الاستراتيجي على جودة المنتجات	(16-2)
91	نتائج تحليل التباين لتأثير مبدا أنماط القيادة الإدارية على جودة المنتجات	(17-2)

قائمة الجداول و الاشكال

92	نتائج تحليل التباين لتأثير مبدا تمطين العاملين على جودة المنتجات	(18-2)
93	نتائج تحليل التباين لتأثير مبدا التحسين المستمر على جودة المنتجات	(19-2)
94	نتائج تحليل التباين لتأثير مبدا ثقافة الجودة على جودة المنتجات	(20-2)
95	نتائج تحليل التباين لتأثير مبدا مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات	(21-2)
96	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي	(22-2)
98	معاملات الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات	(23-2)
99	نتائج اختبار (T) لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الجنس	(24-2)
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير السن على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(25-2)
101	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى العلمي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(26-2)
102	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير منصب العمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(27-2)
102	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير منصب العمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(28-2)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	أهمية إدارة الجودة الشاملة	(1-1)
26	أهداف إدارة الجودة الشاملة	(2-1)
35	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	(3-1)
40	العلاقة بين ISO9000 وإدارة الجودة الشامل	(4-1)
46	جوانب جودة الأداء	(5-1)
48	عملية قياس جودة المنتج	(6-1)
51	التكاليف المتعلقة بالجودة	(7-1)
59	الحصة السوقية لمؤسسة حليب	(1-2)
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة	(2-2)
71	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3-2)
72	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(4-2)
73	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(5-2)
74	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(6-2)
75	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	(7-2)



مقدمة

إن من أهم ما يميز التحولات التنافسية المتلاحقة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى السيطرة على مصادر التميز التنافسي، لذا كان لزاما على هذه المؤسسات أن تسعى إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة، وتعد الجودة الشاملة أحد أهم تلك المداخل الاستراتيجية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق، حيث أضحت سبيلا وهدفا ووسيلة فعالة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين سمعتها في السوق، باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم لذلك أدركت معظم المؤسسات أهمية إدارة الجودة الشاملة في زيادة جودة المنتجات لتنمية الأداء العام لها، وذلك من خلال تثمينها من قبل جميع أعضاء المؤسسة، إذ أصبحت تعد إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق مركز تنافسي أفضل في الأسواق، و زيادة حصتها السوقية وتحسين جودة المنتجات، ف تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي للمؤسسة.

ومن أجل أن تكون المؤسسات مسايرة لتلك التحولات تسعى إلى اكتشاف أساليب الإنتاج الكفيلة بذلك؛ فإدارة الجودة الشاملة تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات العملاء، ويبقى التحدي الذي يواجه المؤسسات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المؤسسة عامة والإنتاج بشكل خاص، لمواجهة حاجات العملاء التي تتصف بالتغير.

وتساهم الجودة الشاملة في ضمان استمرار تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما ان جودة السلع والخدمات في الوقت الحاضر تمثل العنصر الرئيس في التنافسية بين المؤسسات في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

أولاً-الإشكالية

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) على جودة منتجات مؤسسة حزنه حليب بالمسيلة؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية:

1. ما هو مستوى جودة المنتجات في مؤسسة حزنه حليب بالمسيلة؟
2. هل يوجد تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) على جودة المنتجات في مؤسسة حزنه حليب بالمسيلة؟
3. هل توجد علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) وجودة المنتجات في مؤسسة حزنه حليب بالمسيلة؟
4. هل توجد فروق في مستويات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للأفراد في مؤسسة حزنه حليب بالمسيلة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

وللإجابة على إشكالية البحث يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- مستوى جودة المنتجات في مؤسسة حلبة بالمسيلة ترقى إلى المستوى المطلوب.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) على جودة المنتجات في مؤسسة حلبة بالمسيلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) وجودة المنتجات في مؤسسة حلبة بالمسيلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للأفراد في مؤسسة حلبة بالمسيلة.

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب ومبررات دعت إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:

- التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتج المحلي.
- الاهتمام بالجودة هو أحد أهم العناصر في قطاع الأعمال على المستوى الدولي.
- فهم أعمق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، بالإضافة إلى معرفة أثر هذه المبادئ على جودة المنتجات في المؤسسات الجزائرية.
- معرفة مستوى جودة المنتجات المحلية.
- دراسة العوامل التي يمكن أن تؤثر في جودة المنتجات ومحاولة تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات في المؤسسة الجزائرية.

رابعاً: أهداف البحث:

- انطلاقاً من الإشكالية المطروحة فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات.
 - ✓ نسعى أيضاً من خلال هذه الدراسة إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسة الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة وجعل رضا العميل في قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز.
 - ✓ التعرف على مستوى جودة المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.
 - ✓ دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات.
 - ✓ توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والجودة.

خامساً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في كونها:

- 1- تسليط الضوء على عنصر جوهري وأساسي لنجاح المؤسسات الجزائرية المتمثلة في الأخذ بمبادئ الجودة الشاملة ومساهمتها في تطوير وتقويم أدائها المؤسسية والرفع من مستوى جودة منتجاتها بما يمنحها المزيد من القوى والفاعلية في تقديم كل ما هو أفضل لجمهور عملائها وما ينعكس من خلال ذلك على رفاهية المجتمع.
- 2- نلقي الضوء على الجودة من المنظور الإداري وذلك خلال مقارنة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومطابقتها للمنتجات.

سادسا: متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة: تتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين، التحسين المستمر، ثقافة الجودة).
- المتغير التابع: يتمثل في جودة المنتجات.
- المتغيرات الديمغرافية للأفراد: تتمثل في (الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

سابعا: حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تم القيام بهذه الدراسة خلال العام 2017-2018.
 - الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مؤسسة حضانة حليب بمدينة المسيلة الجزائر.
 - الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عمال الإدارة في مؤسسة الحضانة للحليب.
- ثامنا: منهجية الدراسة

اعتمدنا في تحليلنا لموضوع الدراسة على المنهج الوصفي بغية تقديم الإطار

الفكري

والنظري لكل من الجودة، نظام إدارة الجودة الشاملة، ومختلف الجوانب المتعلقة بهما، لتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، وفيها حاولنا معرفة مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة، وذلك لتفسيرها وفهمها للوصول إلى استنتاجات حول واقع الظاهرة، وهذا الأسلوب يوفر للدراسة الدقة والعمق.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاعتماد على أدوات ومصادر البيانات التالية:

- البحث المكتبي (كتب، مقالات، ملتقيات، مجلات، دوريات، أطروحات ورسائل جامعية)
- وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة.

- مواقع الكترونية.

تاسعا: تقسيمات البحث

لقد تم تقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني حيث:

✓ تم تقسيم الجانب النظري إلى مبحثين:

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: أنظمة الجودة وجودة المنتجات.

✓ وتم تقسيم الجانب الميداني إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب.

المبحث الثاني: تحليل البيانات

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

عاشرا: الدراسات السابقة

حسب إطلاع الباحث وفي حدود ما توفر لديه من معلومات ومراجع حول موضوع البحث، هناك العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أنجزت في مختلف جامعات الوطن تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات، إلا أن القليل منها أشارت إلى أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات:

دراسة مسعود عبد الله بدري 1999: (إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت)

قام الباحث بتوضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وبين أداء المؤسسات من خلال إطار نظري لهذه العلاقة، وتوصل البدري إلى أن ممارسات إدارة الجودة والمتمثلة في عملية تصميم السلعة وإدارة العمليات تعتبر محددات رئيسة في خلق انطباع جيد عن السلعة في السوق، في حين أن الانطباع الجيد يعطي المؤسسة حدا تنافسيا قويا في السوق، ولكن الاستمرار والاحتفاظ بهذا الحد التنافسي لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبعت المؤسسة نظاما تقييميا يتمثل في مطابقة السلعة التي تقدمها لمعايير يضعها .

دراسة سمير أحمد حسن صالح 2003: (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة دراسة مقارنة)

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة في الأردن من وجهة نظر الإدارة العليا، والتعرف فيما إذا كانت هناك فروقات بين الشركات الصناعية العاملة في المنطقة الصناعية في مستوى تطبيق هذا النظام، وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث استخدم معيار عدد العاملين لغايات توزيع عينة الدراسة التي بلغ حجمها 80 فردا من مجتمع الدراسة الذي بلغ 283 شركة ومؤسسة صناعية، حيث توصل الباحث إلى أن جميع الشركات الصناعية العامة تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره، حيث كان عنصر إقناع الإدارة العليا أكثر تطبيقا وعناصر التدريب والتعليم المستمر ومشاركة العاملين، وكان عنصر فرق العمل أقلها تطبيقا، كما توصل إلى أن الشركات التي تمارس النشاط التصديري تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة أعلى من تطبيق الشركات الصناعية غير المصدرة .

دراسة علالي مليكة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، سنة 2004، تحت عنوان " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة ":

حاولت الباحثة من خلال دراستها الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة؟ وتوصلت الباحثة إلى إن الجودة هي أهم وسيلة لجذب الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ولهذا أصبح تحقيق الجودة توجه عام يسيطر على فكر المسيرين في المؤسسات، حيث أصبحت معيارا من معايير تقييم المؤسسة والحكم على فعاليتها وكفاءتها.

دراسة سملاي يحيضة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005 تحت عنوان " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة - ":

حيث طرح الباحث الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وخلص الباحث إلى نتيجة مفادها ضرورة اعتماد المؤسسة لنظام الجودة الشاملة وتسيير المعرفة وتنمية الكفاءات.

دراسة بومدين يوسف 2006 : (أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية iso)

تطرقت الدراسة إلى وجود نظام جودة كفاء وفاعل موثق مبني على أسس وقواعد دولية استندت عليه المنظمات الحاصلة على شهادة ISO 9000. النتيجة: توصلت هذه الدراسة إلى تسجيل مؤشرات إيجابية جدا فيما يخص تحسين أداء العناصر السابقة الذكر على المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 بصفة عامة.

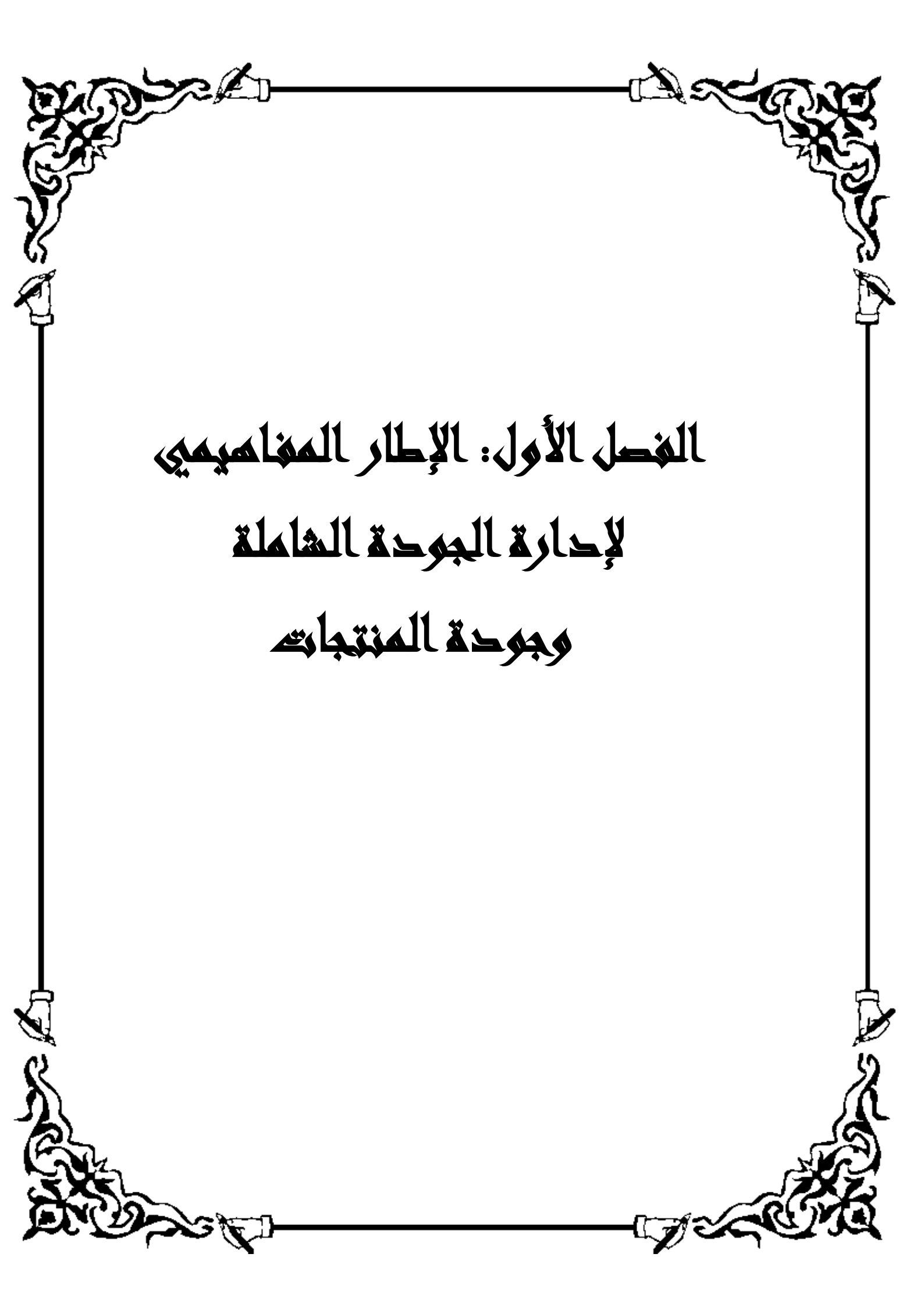
التعقيب: أداء العناصر السابقة الذكر على المؤسسة محل الدراسة سمح لها من تحسين جودة المنتج مع زيادة نسبة كفاءة التشغيل والإنتاجية والتقليل وخلق ظروف عمل ممتعة تمكنها من ترقية الاتصال بين الأفراد فيما بينهم من جهة ومع الإدارة من جهة أخرى.

دراسة سعدية حايف السلطاني 2007 : (تشخيص العوامل المؤثرة في الجودة الشاملة) تطرقت الباحثة إلى تشخيص العوامل المؤثرة في الجودة كدراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، وأعدت الباحثة لهذا الغرض

استبانتيين تضمنتا العوامل الداخلية وهي: الإدارة العليا، العاملون، المواد الأولية، المكائن والمعدات، التسهيلات، أساليب الفحص والقياس بيئة العمل والعوامل الخارجية المتمثلة في (الزيائن، المجهزين، المنافسة) وأجريت الدراسة على عينة من الموظفين بلغت 100موظف و50زبوناً.

النتيجة: توصلت الدراسة إلى أن عامل المواد الأولية جاء في المرتبة الأولى من بين العوامل الداخلية المؤثرة في مستوى الجودة.

التعقيب: جاءت الدراسة بضرورة تحقيق الاتصال المباشر بين الزيائن والشركة ووضع برامج منظمة للتعرف على آرائهم واحتياجاتهم والاستماع لشكاويهم كي تتمكن المؤسسة من الوفاء باحتياجاتهم والاستجابة لمتطلباتهم من خلال إنشاء وحدة مركزية متخصصة بدراسة السوق.



**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي
لإدارة الجودة الشاملة
وجودة المنتجات**

تمهيد

تكمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في أنها تأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين في العملية الإنتاجية وفي القرار المتخذ، والاهتمام والتركيز على المستهلك الذي هو جوهر العملية، إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مرنة ويشكل إجراءات وقرارات، حيث أن الالتزام بها في أي منظمة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، أي أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية المجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين.

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يسعى إلى تحسين الجودة باستمرار، كما يعبر عن توجه عام يسيطر على فكر المسيرين في المؤسسات، حيث أصبحت معياراً من معايير تقييم الإدارة والحكم على فعاليتها وكفاءتها. (1)

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مرتكزات الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ثم نتعرف على مختلف المبادئ وأسس ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الجودة.

تعتبر الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات والأسواق وأحد مبادئ الإدارة في العالم لذا سنتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بها من تقديم أبرز التعاريف ومحدداتها وأبعادها.

أولاً: مفهوم الجودة

تعددت التعاريف الخاصة بالجودة نظراً لاختلاف وجهات نظر العلماء، وإن من بين هذه الأخيرة نجد:

- **تعريف المنظمة الدولية للمواصفات (ISO):** "الجودة مجموعة من الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة" (2).
- **عرفها كذلك (Feign baum) على أنها:** "النتاج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص النشاط التسويقي والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون" (3)

(1): بوخلوة باديس، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2015/2016 ص 8.

* ISO: هي المنظمة العالمية للتقييس International Organization for Standardization، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني " "Equal" متساوي".

(2): فتحي أحمد يحيى العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010 ص 27.

(3): محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن، جامعة السراء الخاصة 2004/2005، ص ص 7-8.

- عرفتها هيئة المواصفات البريطانية: " هي مجموعة صفات، وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية" (1)
- عرف (E. Deming) أن الجودة هي: "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات كلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة" (2)
- عرف Taguchi: "بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل، ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها" (3)
- التعريف الإجرائي: من بين التعاريف السابقة يمكننا تعريف الجودة على أنها تقديم منتج أو خدمة بمجموعة الصفات والخصائص ذو نوعية متميزة، تلبى حاجات ومتطلبات العميل، بأقل تكاليف.

ثانيا: التطور التاريخي للجودة

لقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:

1- مرحلة التفتيش أو الفحص:

في هذه المرحلة تركز الجودة على إكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وإن عملية الفحص تكشف عن الأخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس. (4)

2- مرحلة مراقبة الجودة:

كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المبيعات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة

(1) : مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 6 .

(2) : ومدين يوسف، " تاهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة - حالة المصبرات الجزائرية الجديدة (NCA)-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص77.

(3) : محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 1 ط، عمان، 2010، ص20

(4) : منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء

هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص 18

والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر. (1)

3-مرحلة تأكيد الجودة:

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساساً على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التكلفة الصفرية. (2)

4-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيعها على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضاً تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج. (3)

5-الإدارة الاستراتيجية للجودة :

وتتوافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربعة السابقة ويظهر هذا التوافق من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الاستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها (4) :

- الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح.

(1) : بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، نوفمبر، 2011 ص30.

(2) : منت هي احمد علي ملاح ، مرجع سبق ذكره . ص 18 .

(3) : نفس مرجع، ص 18.

(4) : نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة

في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن،، 2004 ، ص 15.

- تعريف الجودة من وجهة نظر العميل.
- ادخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، واستخدام الجودة كسلاح تنافسي.

ويمكن تلخيص تطور نظام الجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): تطور نظام الجودة

من	الى
التأكد من الجودة	التخطيط للجودة
الجودة مسؤلية إدارة الجودة	الجودة مسؤلية كل فرد في المؤسسة
لا يوجد انسان دون أخطاء	يجب رفض الجودة السيئة فوراً
ضبط الجودة يعني التأكد من عدم وجود اخطاء	ضبط الجودة يعني منع حدوث أخطاء
الإنتاج مسؤول عن قياس الجودة	العملاء هم الذين يقيمون الجودة
الجودة هي مجموعة سياسات للمؤسسة	الجودة هي ممارسة عملية لأهداف محددة
الجودة عمل فني فقط	الجودة عمل فني واداري ومالي
الجودة نشاط مكلف	الجودة المتدنية والغير المقبولة فقط هي التي تحتاج الى التكلفة العالية
يتواجد افراد ضبط الجودة في المواقع التي يمكنهم من خلالها علاج المعيب	مواقع ضبط الجودة تكون في الأماكن التي تتمكن فيها من منع حدوث الإنتاج المعيب
العمل الأساسي لمجموعة ضبط الجودة هي الفحص والتفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة	مجموعة ضبط الجودة يبدأ عملها من المستهلك لسلعة وينتهي به
النشاط اليومي لإدارة الجودة يوجه الى السحب عينات من الإنتاج وفرزه وتصنيفه الى مقبول ومرفوض مما يؤدي لارتفاع تكاليف الجودة	يهدف النشاط اليومي لأساسي الى محاولة انتاج منتجات خالية نت العيوب مما يؤدي الى خفض تكاليف الجودة

المصدر: محمد إسماعيل عمر، اساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العلمية لنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 54.

ثالثاً: أبعاد الجودة

يمتلك المنتج أبعاداً متعددة مرتبطة بالجودة يؤدي تحقيقها إلى تلبية متطلبات الزبائن ونلخصها كالآتي: (1)

1. الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة؛
 2. المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد؛
 3. المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة؛
 4. الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛
 5. الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق؛
 6. الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح؛
 7. الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل؛
 8. الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية؛
 9. السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.
- و لقد قدم Garvin أبعاد الجودة في ثمانية عناصر: (2)
1. مستوى الأداء: هل أن المنتج يؤدي وظيفته بكفاءة؟

(1) : محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص22.

(2) : Zohra Cherfi, la qualité: démarche, méthodes et outils, Hermes sciences, Paris, 2002, pp 27-28.

2. الاعتمادية (المعولية): هل يحقق المنتج عجزاً، بكم يقدر؟ وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليه؟

3. مدة الحياة: ما هي المدة التي يبقى فيها المنتج قابلاً للاستخدام؟

4. إمكانية الصيانة: أي أن تكون صيانة المنتج سهلة، مع توفر خدمات ما بعد البيع خاصة فيما يتعلق بالسلع المعمرة.

5. التطابق (التوافق) مع المواصفات: هل أن المنتج مطابق فعلاً لما تم وضعه في التصميم؟

6. المظهر: اللون، الطراز، الشكل، والذي يزيد من حظوظ اختيار المنتج.

7. الوظائف الثانوية: والتي توضح الفرق في الجودة التقنية بحيث تكون التكلفة متساوية مثلاً بين منتجين ولكن المنتج الجيد هو الذي يتفوق عن الآخر بتأدية بعض الوظائف الغير أساسية فيه.

8. تمييز الجودة: جد معقدة، تقوم على عدة عناصر ذاتية كاسم العلامة، الصلابة والرفاهية.

والجدول التالي يوضح أهم أبعاد الجودة حسب Garvin:

الجدول رقم (1-2): أبعاد الجودة حسب Garvin

الإبعاد	تعريف الإبعاد
الأداء:	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة
المظهر:	الخصائص غير الأساسية بالمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة مثلاً الأجهزة الإلكترونية كالتلفون، المكيف الهوائي.
المعولية:	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل.
الجمالية:	كيف يبدو مظهر المنتج، مذاقه ورائحته.....
القابلية للخدمة:	مدى إمكانية اصلاح المنتج من حيث الصعوبة، وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح

المصدر: رعد عبد الله طائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ط1، ص37.

رابعاً: محددات الجودة (1)

يمتلك المنتج محددات متعددة مرتبطة بالجودة يؤدي تحقيقها إلى تلبية متطلبات الزبائن ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التصميم:

يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.

2. التوافق مع التصميم:

أو ما يسمى بجودة التطابق، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد أيضاً على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

3. سهولة الاستخدام:

إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقاً لما هو مصمم لها.

4. خدمات ما بعد التسليم:

من الأهمية من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع وهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية.

(2)

(1) : بوخلوة باديس ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 48.

(2) : بوخلوة باديس ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 48.

المطلب الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يسعى إلى تحسين الجودة باستمرار، كما يعبر عن توجه عام يسيطر على فكر المسيرين في المؤسسات، حيث أصبحت معياراً من معايير تقييم الإدارة والحكم على فعاليتها وكفاءتها.

وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ثم نتعرف على مختلف المبادئ وأسس ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة.

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه من طرف الباحثين في مجال الجودة لأن كل باحث ينظر إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة من زاوية محددة. (1)

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الأركان الثلاث التي يتكون منها المصطلح كما يلي: (2)

1-1. الإدارة: نقصد بها العملية الإدارية وما تحويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لغرض التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

1-2. الجودة: سبق التطرق لها في المطلب الأول.

1-3. الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم الرضا عن المنتج المقدم.

(1) : مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص28.

(2) : مهدي صالح السامرائي، مرجع نفسه، ص28.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالرغم من اختلاف الكثير من الباحثين والكتّاب حول تعريف محدد لها، إلا أنهم اتفقوا على إبراز العديد من الجوانب الأساسية فيها، ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

- **عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها:** "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء". (1)
- **عرفت بأنها:** "جهد شامل ذو تنظيم واسع لتحسين جودة السلع والخدمات في كل المنظمات الصغيرة والكبيرة في مجال التصنيع والخدمات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح" (2)
- **عرفها Edward W deming بأنها:** "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف الى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع" (3)
- **أما معهد المقاييس البريطاني فعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها** " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (4)
- **عرفها Stephen Cohen et Ronald Brand بأنها** " التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقاتها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا

(1): سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015 الأردن، ص24.

(2): عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص495.

(3): أبو النصر مدحت، " أساسات إدارة الجودة الشاملة "، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص، 64.

(4): سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

بالتعرف على احتياجات المستفيد وإنهاءا بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمة له " (1)

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي: فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل ونهج إداري شامل مبني على أساس رضا العميل، وذلك من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات والتزام عاملها بترشيد الأعمال حتى تكون قادرة على تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن أو ما يفوق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها، وهذا يشير بوضوح إلى أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية واسعة للمنظمات يمكن إجمالها في النقاط التالية: (2)

- أ. يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- ب. تؤدي الجودة إلى رضا المستهلك.
- ج. يحقق نظام إدارة الجودة ميزة تنافسية وعائدا مرتفعا.
- د. أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
- هـ. تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- و. إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين.

(1): محمد الصيرفي، الجودة، مؤسسة حورس الدولية، ط1، مصر، 2006، ص 142.

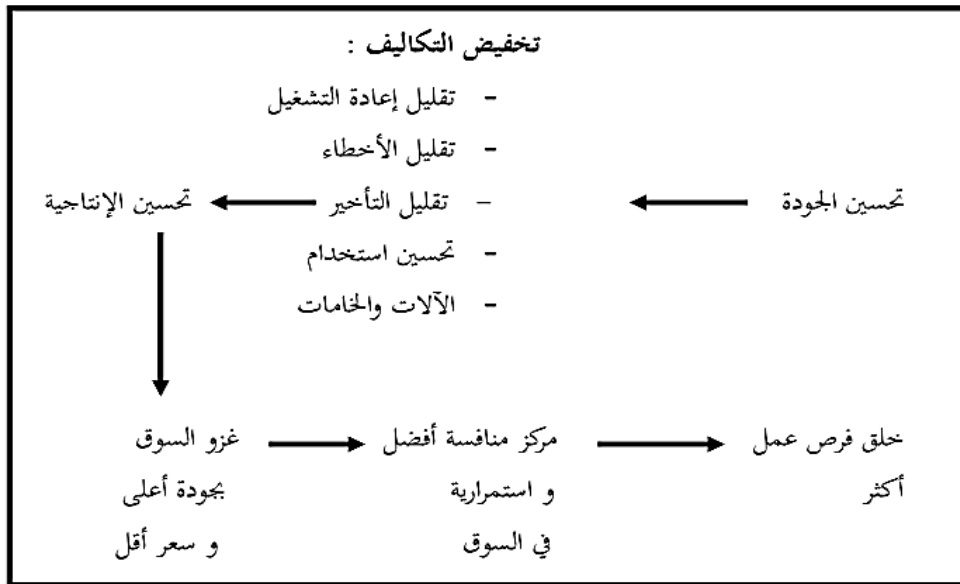
(2): بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص 11.

هذا وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ومنها انخفاض نسبة التسرب الوظيفي، والغياب عن العمل، وانخفاض نسبة الإجازات المرضية وإصابات العمل.

كما أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير، أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة وبشكل إجراءات وقرارات، حيث أن الالتزام بها من قبل أي منظمة يعني إقبالها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه، وذلك يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية جهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب، بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، تنمية روح الفريق، والإحساس بالفخر والاعتزاز حينها تتحسن سمعة المؤسسة.

والشكل التالي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (1-1): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 299.

من خلال الشكل السابق تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تتحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل الأخطاء والتقليل في إعادة التشغيل، وتقليل التأخير وكذا تحسين استخدام الآلات مما ينعكس ذلك على الإنتاجية فتتحسن،

والتي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق بمنتجات ذات جودة أعلى وبسعر أقل، مما يكسبها مركز تنافسي أفضل وضمان استمرارية في السوق، والذي يساعد على توفير وخلق مناصب عمل أكثر.

ثانياً: أسس وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

منذ أن انطلقت إدارة الجودة الشاملة حاول الباحثون بلورة الأهداف المراد تحقيقها، والأسس الواجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1- أسس إدارة الجودة الشاملة

من أهم الأسس التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هي:

1-1. **التركيز على العميل:** تقوم الجودة الشاملة على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المنشأة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث إن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل، إن نظام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل أيضاً الموظفين العاملين داخل المنشأة ويعدهم عنصراً مهماً وحيوياً من عناصر مجموعة العملاء.

2-1. **التحسين المستمر:** تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة والتي تؤدي إلى محصلة نهائية⁽¹⁾

3-1. **التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة:** يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة بدلاً من المنافسة بينهم، حيث أنه من خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية

(1): عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 148.

وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة التي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمنشأة.

1-4. **الوقاية بدلا من التفتيش** : تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية و ليست العملية التفتيشية ، ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى الخدمات و السلع يكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة ، هذه الطريقة التقليدية تستنزف الكثير من الطاقات البشرية و الموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب و أخطاء العملية الإنتاجية ، أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف و زيادة الإنتاجية لأن هذا النظام يحاول إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية و مراقبة الانحرافات بأنواعها سواء كانت الانحرافات لأسباب عامة أو انحرافات لأسباب خاصة. (1)

1-5. **المشاركة الكاملة** : تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء و الانتماء للمنشأة ، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة و الاحتكاك المتواصل بين أفراد المنشأة الواحدة ، و من أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية و الاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية و الاتصالات الرأسية ، و ذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة

1-6. **اتخاذ القرار بناء على الحقائق**: تمتاز المنشآت التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، فليس بمقدور المنظمة إصدار القرارات

(1): جورج ستيفن وأرنولد وبمركزيتش، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والأليات المجرية في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان، الأردن، 1998، ص170.

الارتجالية المبنية على أساس ممكن أن تتجح في عالم يتغير بخطوات متسارعة، إن القرار الذي يتم التوصل إليه يجب أن يكون سريعاً ودقيقاً. (1)

2- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو: " تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم."

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي (2):

2-1. **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من

أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2-2. **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة

لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه

الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

2-3. **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم

الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي

زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

وهذه جملة من أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

أ. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

ب. إشراك جميع العاملين في التطوير.

ج. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

د. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو

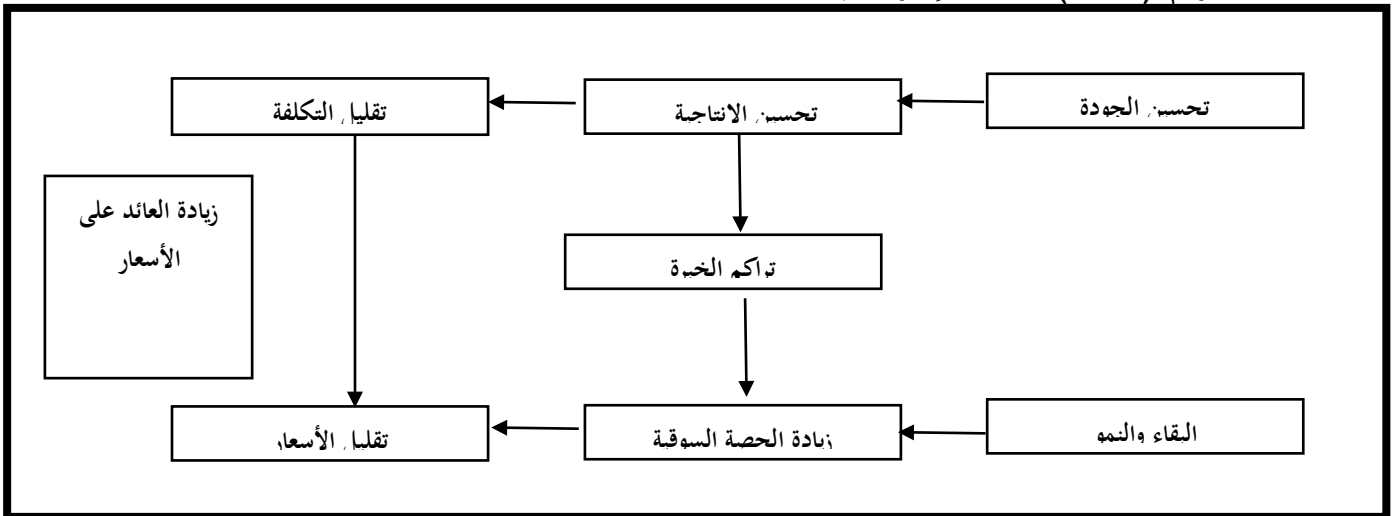
خدمات ذات قيمة للعملاء.

(1): مرجع نفسه ، ص 170.

(2) : حامد عبدالله السقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية. 1998. م، ص 34.

- هـ. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- و. تحسين نوعية المخرجات.
- ز. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- ح. تحسين الربحية والإنتاجية.
- ط. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- ي. تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- ك. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- ل. تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- م. زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاوهم.
- ن. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- س. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.
- يمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنج في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص100.

ثالثاً: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة هي المرتكزات الأساسية التي يستند عليها التطبيق العملي لهذا المدخل في أية منظمة، ولقد وردت تحت عناوين مختلفة مثل أركان، عناصر، أساسيات، عوامل، وتباينت الدراسات والأبحاث حول عدد المبادئ التي يركز عليها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فالبعض يقلصها إلى خمسة مبادئ في حين البعض الآخر يوسعها إلى أكثر من عشرة مبادئ، ويمكن تفسير هذه الاختلافات حول عدد عناصر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال واحد أو أكثر من العوامل التالية:

1. إن القيادات التي تحاول تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تعمل على خلق نماذج معدلة تتناسب مع حاجات منظماتهم وهو ما ينطبق على الباحثين الأكاديميين الذي تتباين اهتماماتهم بحسب المنظمات التي يقومون بدراستها والبيئات التي تقع فيها تلك المنظمات وتقديراتهم لما يتناسب معها من تلك المبادئ.
2. إن تباين عدد مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى تفصيل أو إدماج الدراسات لتلك المبادئ مما يجعل هذا الاختلاف في العدد فقط وليس في المحتوى الكلي للعناصر مجتمعة.
3. أن الكثير من الدراسات المبكرة قد تناولت مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالدراسة تبعاً لإسهامات الرواد المتنوعة والمفصلة، وهو ما سارت عليه بعض الدراسات الجديدة بفعل تأثير التقليد وعدم الاستفادة من النماذج التطبيقية الحديثة التي حدثت كثيراً من هذا التفاوت. وبناءً على ما تقدم فقد تم تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة على أساس الاستفادة من الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة التي تأخذ بأسلوب دمج المبادئ حتى يحافظ على الترابط وعدم التشتت لهذه المبادئ، وحتى يساعد على التحليل الجزئي والكلّي لتأثير وعلاقات تلك المبادئ بالمتغير التابع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى مراعاة لتناسب هذه المبادئ مع طبيعة المؤسسة ميدان الدراسة. وفيما يلي عرض لأهم هذه المبادئ: (1)

(1) : بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

3-1. التزام الإدارة العليا بالجودة:

يعتبر التزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة واحدا من المبادئ القليلة التي يتفق عليها الباحثون والمتخصصون في إدارة الجودة الشاملة، يقول ريمان مدير جائزة بالدريج للجودة الأمريكية: بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة ينبع برمته من اهتمام والتزام القادة في أي منظمة، ولقد كان ديمينغ يردد كثيرا أن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة، ويعتبر أن القائد الإداري هو المسؤول عن الجودة وليس أي شخص آخر، ولا يمكن تفويض شخص آخر في تحمل هذه المسؤولية (1)

وهناك عشرة التزامات للإدارة العليا اتجاه إدارة الجودة الشاملة والتي يجب تجسيدها سلوكيا وعمليا وهي: (2)

- أ. البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير.
- ب. التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ.
- ج. التخيل وتعظيم المستقبل.
- د. حث الآخرين من ذوي الرؤية المشتركة على التعبير عن آرائهم.
- هـ. تشجيع التعاون بالترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة.
- و. تقوية الآخرين بالاشتراك في المعلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التعرف والرؤية الواضحة.

- ز. إعطاء المثل للآخرين بالتصرف بطرق تتسق مع القيم المحددة التي تحملها.
- ح. التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام
- ط. لاعتراض بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل عملية من العمليات
- ي. الاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم

(1) - دوينز لويد وماسون كراوفورد، إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر، 1997، ص 118.

(2) - جورج ستيفن وأرنولد وبمركزيتش، إدارة الجودة الشاملة : الاستراتيجيات والأليات المعجزة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان، الأردن، 1998، ص 170.

3-2. التخطيط الاستراتيجي للجودة

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعتبر من أهم مبادئ مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال، حيث يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، حيث أنها تتطلب وقتاً وموازنة مناسبة وتخطيط دقيقاً، تبدأ أولى خطواته بتشكيل لجنة عليا أو فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من كافة وحدات العمل في المؤسسة ويختص بوضع سياسات الجودة التي لا بد أن تركز على زيادة رضا العملاء، وتترجم على أرض الواقع حتى لا تبقى مجرد شعارات. (1)

يعرف التخطيط الاستراتيجي للجودة هي خطة استراتيجية واضحة المعالم تحدد من خلالها سبل التصرف والهدف المراد الوصول إليه وكيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف، وتشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي استمرارية التحسين، المنافسة، الأسعار، الاحتياجات، ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتابعة التطورات والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقييم الجودة ووضع خطط طويلة الأمد لضمان جودة تقديم الخدمة ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط أثناء وبعد تنفيذ العملية (2)

2- الخطوات العملية للتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة (3)

تضم عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة سبع مراحل أساسية تضمن تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية وتمثل فيما يلي :

1-2. تحليل البيئة: يتطلب تحليل البيئة التأكد من رغبات الزبون ومعرفتها، ويعتمد ذلك على البحث المنتظم للبيئة الداخلية والخارجية ليتحقق ذلك، ويستخدم لهذا الغرض تحليل SWOT القوة، الضعف، الفرص و التهديدات.

(1): بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

(2): محمد الطراونة وبدرية البليسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤقفة للبحوث والدراسات المجلد السابع عشر، العدد 1، 2002، ص 21.

(3): احمد القطافين ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية ، ط1 ، دار مجدلاي للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2002 ، ص 35.

2-2. مهمة الجودة: تعتبر هاته العملية من الأمور الصعبة لإدارة المنظمة، إلا أنها تساند المهمة العامة للمنظمة حيث تؤمن الإطار العام الذي يتوجب أن تعمل بموجبه كافة العمليات بصورة متكاملة.

3-2. وضع سياسة الجودة: تعتبر عملية وضع سياسة الجودة إحدى مسؤوليات إدارة المنظمة، إذ تتعلق بالالتزام التام والاعتقاد الايجابي بفلسفة الجودة ومبادئها

وتطبيقاتها، على المؤسسة أن تقوم دائما بدراسة من هم الزبائن وما هي متطلباتهم؟ لماذا يجب التركيز على مهمة الجودة؟ من الذي يشارك في تطوير سياسة الجودة؟ وهل يتوجب مساهمة الموردين في سياسة الجودة؟

4-2. تطوير الأهداف الاستراتيجية: يعتمد تطوير الأهداف الاستراتيجية على العديد من الطرق منها بيانات الأداء للفترات السابقة والتي تستخدم كأساس في تقييم أهداف الجودة ومعرفة حاجات ورغبات الزبون بصورة متوازنة مع فلسفة الجودة وأي تغيير في البيئة يؤدي بالضرورة إلى التغيير في التوجه بالأهداف، حيث يتم تقييم المنتج من قبل المنافسين بالاعتماد على عمليات المنظمة نفسها خلال تطوير الأهداف المناسبة للجودة.

5-2. أسس خطط الإجراءات الموجهة نحو الجودة الشاملة: أن صياغة الاستراتيجيات تتم في ضوء الاستراتيجيات المخططة والتي يجب أن تتطابق مع وظائف الجودة المحققة، لذا فإن خطط الإجراءات الهدف منها تحقيق استمرارية خطة الجودة، لأن هذه الإجراءات تكون موجهة مباشرة إلى قضايا التنفيذ. من دون وجود خطط الإجراءات فإن خطط الجودة تفقد قدرتها على توجيه إمكانيات التخطيط في المؤسسة .

6-2. تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة: تعتبر مرحلة تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة إحدى أهم مراحل عملية تخطيط الجودة وتتعلق بالقضايا الآتي: التدريب والتعليم -المشاركة الجماعية -الثقافة -التكنولوجيا العملية -السلطة والمسؤولية -هيكله الحوافز والمكافآت .

7-2. مراقبة وتقييم أداء الجودة الشاملة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من الإدارة المتابعة المستمرة لغرض الاطمئنان على سير الأمور وفق البرنامج المحدد

مسبقاً، وتطوير أنظمة المتابعة جزء من خطة الجودة الشاملة. المتابعة تساعد في التخطيط للجودة من الناحية الاستراتيجية والعملياتية في أن واحد.

3-3. أنماط القيادة الإدارية

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تناولها الفكر الإداري والتنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ لا يمكن إنكار أهمية القيادة لنجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها، كما أنه ليس هناك خلاف على أهمية القائد الإداري سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية في تحقيق الأهداف، ولكن ما تم الاختلاف حوله هو المتغيرات التي تجعل القائد فعالاً. (1)

3-4. تمكين العاملين

أكدت الدراسات على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح أساليب التطوير في مجال القوى البشرية وتبنيه داخل المنظمات.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن العنصر البشري هو من أهم العناصر الأساسية، فهو الوسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز، وهو يتولى عملية القيادة والتنفيذ في المؤسسات بشكل أحسن لذلك يجب أن نعامله كشريك أساسي وليس كأجير، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب ما يلي: (2)

أ. تأهيل وتدريب العاملين على تطبيق هذه المنهجية الجديدة في المؤسسات.

ب. تبني سياسة الحوافز السليمة القائمة على التحفيز المادي والمعنوي.

ج. التشجيع على الروح الإبداع والابتكار والتطوير المستمر.

د. روح التعاون والمشاركة بين أفراد المؤسسة.

3-5. التحسين المستمر:

هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه "التحسين المستمر" ويمكن تعريف هذا

(1) - محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995، ص 30.

(2) : عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 5

الأخير" هو مجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة من أجل رفع الفعالية والمردودية للنشاطات قصد جلب منافع عديدة للمؤسسة. (1)

يعتبر التحسين المستمر إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويطلق عليه أحيانا مفهوم كايزن وهي كلمة يونانية تعني التحسين المستمر، ويعبر عنها "ماساكي إيماي" في صور مظلة تحوي تحتها كثيرا من عناصر وأساليب التحسين المستمر، في حين

يعتبر البعض الآخر أن "كايزن" واحدة من طرق التحسين المستمر، وتعتمد فلسفة "كايزن" أساسا على التحسين المستمر، ويعرف مفهوم كايزن على أنه التحسين التدريجي المتواصل إلى الكمال في العمل "و، كايزن" هي السمة التي تميز المنظمات اليابانية على المنظمات الغربية(2)

رابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تتحقق الجودة الشاملة فهي بحاجة إلى إحداث مجموعة من المتطلبات حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق.

حسب المعهد الأمريكي للجودة هناك تسعة عناصر أساسية التي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت إدارة الجودة الشاملة خدمية أو صناعية، وتتمثل في: (3)

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: يعتبر من أهم العناصر لنجاح

تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم إتخاذه من جانب

القيادة الإدارية العليا في المؤسسة يهدف لنشر وتطوير رؤية الرسالة، ويتم هذا الدعم

والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة؛

2. التوجه بالمستهلك: العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء، فالعمل هو كل

مجهودات المؤسسة لذا لا بد من أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم

(1): الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2009-2010، ص6.

(2) : بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص 51 .

(3) : الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر ، غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2009-2010، ص14.

- مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة رضا العملاء، وتوقعاتهم وتغييرات في حاجات وأذواق العملاء؛
3. **القيادة:** القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن واحد تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف؛
4. **فرق العمل:** إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، وطبيعة عمل الفريق تنصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم مكملة لبعضهم البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية.
5. **خلق المناخ التنظيمي والثقافي الملائم:** يتطلب التوجه بالجودة الشاملة إجراء تغييرات تمس في الثقافة والقيم السائدة على مستوى المؤسسة ككل. لذا وجب تطعيم الثقافة التنظيمية بالمبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة عن طريق تبني خطة مدروسة لتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها وعاداتها لدى العاملين.
6. **التعليم والتدريب:** المتفحص بعناية لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري، والحرص على أن يكون ذلك باستمرار من أجل الوفاء بمتطلبات المعايير التي الهدف منها ضمان القدرة على الإنتاج.
7. **نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾
8. **الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** إن للمورد البشري أهمية كبيرة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ يدعو "ديمنج" إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر والمشاركة في وضع الخطط.
9. **حسب مختلف الباحثين:**
- وهناك مجموعة من المتطلبات والتي ذكرها الباحثون والتي يجب توفرها وهي:

(1) : الهلة سناء، مرجع سبق ذكره، ص 14.

9-1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى heizero :

- دور القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة؛
- التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى.
- فهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها.
- تحقق الجودة من خلال إدارة جودة شاملة وليس من خلال أنظمة فحص الجودة.
- تصميم أنظمة وأساليب لتوفير الجودة في المنتجات والخدمات.
- وضع برامج التطوير والتحسين المستمر لضمان الجودة الشاملة.
- تعلم وتدريب الموظفين على أدوات جودة شاملة.
- تقييم المدير من خلال قياسات الأداء الخاص بالجودة من خلال استخدام أساليب المراجعة.
- أن تنظر المؤسسة إلى أن جودة المنتج سلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات والمخزون والجودة والصيانة والتدريب على التصرف الصحيح. (1)

9-2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى كريدج 1994 Greech:

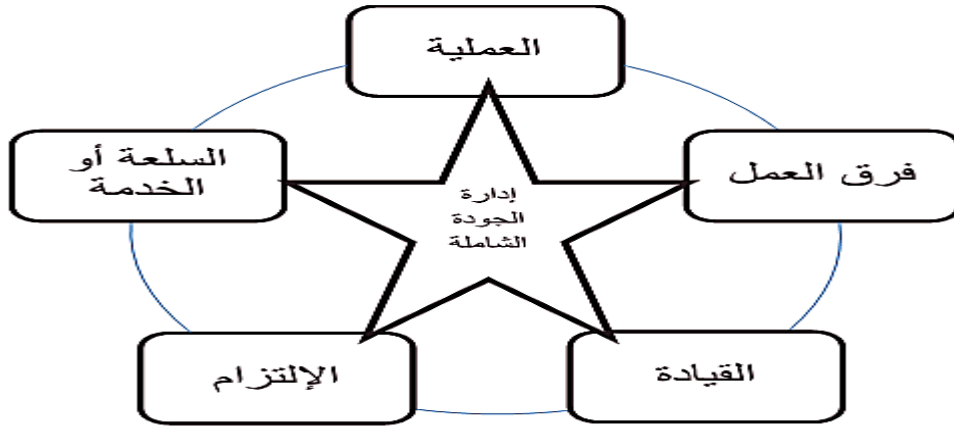
- القيادة الملهمة من سمات القيادة الملهمة التطلع إلى التفوق وتجاوز الحتمية واستعمال مبدأ قوة الإرادة، ولكن صورة القائد تتعرض للاهتزاز والضبابية عندما يخطئ القائد بين قوة الإرادة وإرادة القوة فهناك خيط رفيع يفصل بينهما يصعب على المرء الذي يخلو من الحكمة والمعرفة التمييز بينهما.
- التزام الإدارة العليا والعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تأكيد تشكيل فرق العمل.
- التصميم الفعال للسلع والخدمات.
- التركيز على العملية.

والشكل التالي يوضح نموذج كريدج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (2)

(1): مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 99.

(2): مرجع نفسه.

الشكل رقم (1-3): متطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص99.

من خلال ما سبق عرضه في هذا المبحث يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية قائمة على مجموعة من المبادئ والأفكار الخاصة التي من شأنها أن تعزز القدرة للمؤسسة في جميع جوانبها وتحافظ على حصتها السوقية. وزيادة مستوى جودة المنتجات والخدمات وهذا قد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي، وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، فالتحسين المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء، من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيز المركز التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق وهذا ما سنتطرق إليه بتفصيل في المبحث القادم. (1)

(1) : مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص99.

المبحث الثاني: أنظمة الجودة وجودة المنتجات.

تعد الايزو منظمة عالمية تقوم بالإشراف على وضع وإصدار معايير دولية،" تسمى معايير الايزو" وهي عبارة عن مواصفات التقنية المعترف بها دوليا، وذلك لتشغيل عملية الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها، وان المنظمات التي تطبق معايير الايزو تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة.

إن عائلة الأيزو الأكثر شيوعا، هي ليست مواصفات خاصة بمنتجات، بل هي مجموعة من المواصفات تعطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة للجودة تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة ولتقييم هذه الأنظمة.

بينما جودة المنتج هي مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج، وبما يتطابق ورغبات وتفضيلات المستهلك.

المطلب الأول: أنظمة الجودة

ومن أشهر أنظمة الجودة التي تطبق على المستوى العالمي أو على مستوى أكثر الدول تفوقا في مجال جودة المنتجات، (ISO 9001)، (ISO 14000)، وهي الأنظمة الصادرة عن المؤسسة الدولية للمواصفات ISO في هذا المطلب سوف نتطرق إلى هذه الأنظمة وفائدتها.

أولا: مواصفات القياسية ISO 9001

إن مصطلح ISO يمثل اختصارا لاسم المنظمة الدولية للمواصفات⁽¹⁾

International Standardization Organization

وهي عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل على تطبيق نظام توكيد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها، فهي تعمل على ضمان تأكيد لطرف ثالث بقدرة المؤسسة التي تحصل عليها على تلبية المواصفات المطلوبة للجودة في المنتج الذي تقدمه، كما تدل على أن أداءها يصل إلى المستويات التفاوضية فهي عبارة عن ثلاث شهادات تطبق كل منها على نوع معين من المؤسسات، التي تأسست في سنة 1942 ومقر هذه المنظمة في جنيف بسويسرا،

(1) : سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و1001، مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص119.

حيث أنها تضم في عضويتها أكثر من مئة دولة، وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم، فهي تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى أصناف الصناعة والتجارة والخدمات، باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء.

1. تعريف الإيزو: ويمكن تعريف الإيزو 9001: " هي سلسلة من المواصفات المكتوبة،

صادراتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987 تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في النظام الذي يجب أن تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم" (1)

"كما عرفها آخرون على أنها مجموعة من خمس وحدات منفردة ولكنها تتعلق ببعضها البعض من المواصفات القياسية العالمية الخاصة بإدارة الجودة تأكيدها، وقد تطورت المواصفات القياسية لمساعدة الشركات في توثيق عناصر نظم الجودة المطلوبة بكفاءة لتدعيم نظام جودة كفاء" (2)

"سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم إلى مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها" (3)

تنقسم هذه السلسلة إلى خمس مواصفات رئيسية هي: 9000، 9001، 9002، 9003، 9004، تتفاوت في محتوياتها ومجال تطبيقها، وتخص المواصفة (9004-9000) ، وإرشادات عامة حول تطبيقات المواصفة وطبيعتها وانعكاسها على التصنيع والخدمات، أما مواصفة 9001 فخاصة بالشركات التي تمارس التصميم في الإنتاج، والمواصفة 9002

(1) : بوعنان نوالدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة، سنة، 2006/2007 ص3.

(2) : بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

(3) : علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية سنة، 2004، 2003 ص 41.

فتختص بتلك التي تمارس التصنيع دون التصميم، أما المواصفة 9003 فهي خاصة بالمختبرات التي تمارس الفحوصات النهائية للتأكد من مستوى جودة المنتجات . (1)

2. متطلبات مواصفة نظام إدارة الجودة ISO 9001

تتكون متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) من ثمانية عناصر أساسية يمكن إجمالها فيما يلي: (2)

- 1-1. نظام إدارة الجودة: ويتناول متطلبات التوثيق كدليل الجودة وسياسة وأهداف الجودة والإجراءات المطلوب توثيقها والوثائق والسجلات اللازمة.
- 2-1. مسؤوليات الإدارة: وتتضمن التزام الإدارة بوضع سياسة وأهداف الجودة، بالإضافة إلى مراجعات الإدارة وتحقيق متطلبات الزبائن وتوفير الموارد اللازمة، وكذلك يتضمن هذا البند المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات الداخلية والخارجية.
- 3-1. إدارة الموارد: من حيث تأمين الموارد وخاصة الموارد البشرية الكفاءة والواعية والمدرية، كما تركز المواصفة على البنية التحتية للمنظمة وبنية العمل.
- 4-1. تحقيق المنتج أو الخدمة: عبر تحديد طرق التحقق والمراقبة والفحص للتأكد من مطابقة الخدمة، بالإضافة إلى وجود السجلات الضرورية لذلك، وتركز المواصفة على العمليات المرتبطة بالزبائن من حيث تحديد المتطلبات والتغذية العكسية من الزبائن، إلى جانب التصميم والتطوير والمشتريات وضبط أجهزة القياس.
- 5-1. القياس والتحليل والتحسين: إذ تركز المواصفة على مراقبة وقياس وتحليل رضا الزبائن والموردين بالإضافة إلى إرجاء التدقيق الداخلي وضبط الخدمات غير المطابقة وإجراء التحسينات المستمرة.

(1) : بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

(2) : مرجع نفسه ، ص 61 .

3. فوائد الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001

تحقق المؤسسات المتبنية لنظام إدارة الجودة (ISO 9001) العديد من الفوائد بعد حصولها على الشهادة منها: (1)

- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.
- كسب رضا العملاء وبناء علاقة قوية ومنتينة معهم.
- تعليم العمال في المنظمة لأساليب المراجعة وتقييم الذاتي.
- منح ثقة للعاملين ورفع روحهم المعنوية.
- تحسين عمليا الاتصال الداخلي والخارجي.
- تقوية القدرات التنافسية للمؤسسة.
- زيادة الأرباح.
- تحقيق رقابة على كل النشاطات الداخلية.
- فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع.
- استمرارية في تحقيق الجودة العالية لسلع والخدمات

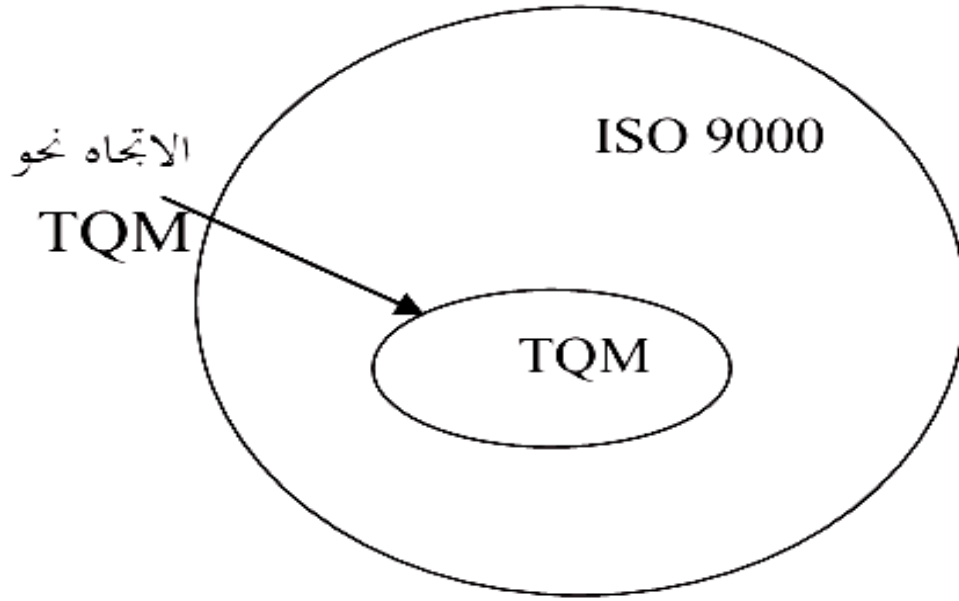
بالإضافة يمكن اعتبار شهادة المطابقة بمثابة بطاقة دخول إلى الأسواق العالمية، ففي السوق الأوروبية المشتركة مثلا أصبح تسويق بعض المنتجات يتطلب حيازة المؤسسة على شهادة المطابقة هذه و كسب ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى التي لم تحصل على الشهادة، أي زيادة حصة المؤسسة في السوق، فالزبائن يميلون عادة إلى التعامل مع المؤسسات الحائزة على الشهادة كونها قادرة على تفهم متطلباتهم وثقتهم بتحقيقها، الى جانب الحفاظ على استمرارية وفعالية نظام الجودة المطبقة نتيجة خضوع المؤسسة لمراقبة دورية من قبل المدققين الذين تعينهم الهيئة المانحة للشهادة أو بعض المنظمات الأخرى واستخدامها كوسيلة دعاية في منشوراتها.

(1) : موسى اللوزي، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد، مصر، 29-27 نوفمبر 2004، ص391.

4. علاقة معايير نظام الجودة ISO 9001 بإدارة الجودة الشاملة

إن العلاقة بين ISO9001 وإدارة الجودة الشاملة علاقة وثيقة حيث انه للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال أنظمة ايزو كما هو موضح في شكل التالي:

شكل رقم (1-4): العلاقة بين ISO9001 وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص31.

قد يتبادر إلى الذهن أن نظام إدارة الجودة (ISO 9001) وفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) وجهان لعملة واحدة، لكن الحقيقة غير ذلك، لذلك يحصل خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام إدارة الجودة (ISO9001) نظرا للتداخل بين المفهومين، ويبين الجدول رقم (1-3) أهم الفروقات بين المفهومين: (1)

(1) : بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص 63

جدول رقم (1-3): الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9001

إدارة الجودة الشاملة	ISO 9001
- ترتبط باستراتيجية المنظمة	- لا ترتبط باستراتيجية موحدة
- تركز على الفلسفة والمفاهيم والأساليب	- تركز على النظم الفنية والإجراءات
- التأكد على مشاركة العاملين	- مشاركة العاملين ليست ضرورية
- تعنى بالمنظمة ككل	- يمكن أن يكون التركيز جزئياً
- كل فرد مسؤول عن الجودة	- قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة
- تتضمن تغيير الثقافات والعمليات	- من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها

المصدر: سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، دار المناهج، عمان، الأردن، 2010، ص 67.

وفي الأخير يمكن القول إن المنظمات الحاصلة على شهادة ISO9001 تستطيع تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك وتحسين المستمر ومشاركة العاملين.

ثانياً: نظام إدارة البيئة (ISO 14000) (1)

تمثل مجموعة مواصفات (ISO 14000) سلسلة من الإجراءات والمعايير التي أجازتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، لكي تغطي من خلالها معايير إدارة البيئة، وقد طورت هذه المعايير اللجنة الفنية بالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي في عام 1996 والتي يتشكل أعضاؤها من مندوبي حوالي (50) دولة، بالإضافة إلى أن الكثير من الدول كالولايات المتحدة الأمريكية تضم مجموعات استشارية فنية تتعامل مع اللجنة الفنية بالمنظمة الدولية الخاصة بمعايير ISO (14000) ، ولقد تم إصدار مواصفة جديدة لنظام إدارة البيئة سنة 2004 وتتناول هذه المواصفة ستة عشر مجالاً أهمها:

✓ المواصفة ISO 14001/2004 تتناول متطلبات نظام إدارة البيئة.

✓ المواصفة ISO 14004/2004 وهي بمثابة تعليمات عامة وتقنيات مساندة تقوم بتنسيق

النظام مع نظم أخرى.

(1): مرجع نفسه، ص 64.

- ✓ المواصفة ISO14015/2001 توجيهات لكيفية إجراء التقييم البيئي على المواقع.
 - ✓ المواصفة ISO 14040/1997 تضم مبادئ وإطار لإجراء وتقديم تقرير دراسات تقييم دورة الحياة.
 - ✓ المواصفة ISO 14050/2002 تشمل مفردات الإدارة البيئية، وتحتوي على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة البيئية.
 - ✓ المواصفة ISO 14062/2002 وحد السمات البيئية مع تصميم وتطوير المنتجات، لم تصنف كمواصفات لأغراض التسجيل والشهادة.
- إن هذه السلسلة من المعايير لا تمثل التوجهات أو الحدود الفنية المرتبطة^١، ولكنها تعتبر معايير لنظم الإدارة البيئية المرتبطة أو المحيطة بالمنظمة المعنية، وبذلك فإنها تتعلق بنظم الإدارة البيئية دون الركون إلى وضع حدود أو معايير فنية معينة لها فالمنظمات الحديثة تواجه تحديات تحتم عليها زيادة الحاجة إلى مستوى جودة أفضل، وأرباح إنتاجية أعلى، وعمليات تشغيلية أكثر أمنا وأنظمة بيئية صارمة. (1)

• فوائد الحصول على شهادة نظام إدارة البيئة

- تمثل ميزات الحصول على شهادة الأيزو 14000 في زيادة قدرة الشركة أو المنشأة في تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوروبية المشتركة.
- أما الفوائد الأخرى التي قد تنتج عن الحصول على شهادات الأيزو 14000 فهي⁽²⁾:
 - ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.
 - تقليل الفاقد والحد من التلوث.
 - التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية.
 - التحسين المستمر.
 - الفائدة الملحقة بمنتجات الشركة وخدماتها.

(1) : مرجع نفسه، ص 64.

(2) : احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة : الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص.190،191.

- تحسين قنوات الاتصال بين الشركة والجهات الحكومية المتخصصة
- تحسين صورة الشركة وأدائها البيئي مما يزيد من سمعتها الحسنة.
- اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية مما يفتح أسواق التصدير
- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات.
- رفع وزيادة الوعي بالبيئة لدى كل العاملين بالشركة.
- زيادة الأرباح الناتجة عن الفوائد السابقة.
- تحسين الوضع البيئي في الدولة وفي العالم ككل.

بالإضافة فان تطبيق نظام إدارة البيئة وفق متطلبات ISO 14001 سوف يمكن من تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال العديد من العناصر، من بينها شراء أفضل المواد الأولية، وكذا تحسين العلاقة وتمتينها أكثر مع الموردين ، من خلال تدني معدلات التلوث، وتقليص كميات النفايات، وترشيد استخدامات الطاقة والمياه ، الحصول على هذه الشهادة يتيح أفضلية تنافسية للمؤسسات الحائزة عليها ويعزز مكانتها في الأسواق الدولية ويمنحها أولوية في الحصول على الصفقات وإبرام العقود، وبالتالي الزيادة في الفرص التسويقية، حيث أصبحت من ضمن الاشتراطات الأساسية للدخول إلى كبريات الأسواق العالمية.

لذا فإن الحصول على شهادة (ISO 14000) من شأنه أن يعمق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، على صعيد خدمة أهداف المنظمة والمجتمع وتجسيد المسؤولية الاجتماعية في الحفاظ على البيئة من التلوث والأضرار الناجمة عن ذلك (1)

المطلب الثاني: جودة المنتج (2)

أولاً: جودة المنتج : الجودة بالمفهوم الحديث قد ينظر إليها من واحد من الجوانب الثلاثة الآتية:

1. **جودة التصميم:** يقصد بتصميم المنتج تحديد الهيكل العام للسلعة المطلوب إنتاجها، والمكونات الداخلة في هذه السلعة وارتباط هذه المكونات مع بعضها وطريقة عملها

(1) : بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص66.

(2) : بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص78.

وتركيبتها ثم طريقة استعمال هذه السلعة وصيانتها، أما جودة التصميم فيقصد بأنها الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج .

التصميم الأخضر: ويعني إنتاج وتصميم منتجات كاملة بيئياً، وهو من النشاطات الأكثر عمقا لمديري الإنتاج، حيث يكون المطلوب هو كيفية حفاظ المنتج على البيئة والتخلص من قضايا التلوث في كل مراحل دورة حياة المنتج، وتعتبر الفرق البيئية إحدى الطرق لتحقيق التصاميم الصديقة للبيئة، حيث تعمل على دراسة تأثير تصميم المنتج على البيئة وتقليل التأثير البيئي للمنتج خلال استخدامه، وهذا يحقق عدة فوائد منها :

- الحصول على منتجات سليمة وأكثر عمقا بيئيا .
- التقليل من تبديد المواد الخام والطاقة .
- تميز المنتجات عند المنافسة
- تقليل المسؤولية القانونية للبيئة .
- زيادة الالتزام بالأنظمة البيئية ويمكن أن تساهم المنظمات هذا النوع من التصميم (التصميم الأخضر) من خلال الآتي :
- جعل المنتجات معادة: مثلا ما قامت به شركات المشروبات والأطعمة بمصانع التعليب باستخدام علب يمكن إعادة استخدامها .
- استخدام مكونات للمنتج تكون أقل ضررا .
- استخدام مكونات أخف كاستخدام البلاستيك بدلا من الألمنيوم في صناعة الأجزاء الداخلية في السيارة .
- استخدام طاقة أقل: كتصميم ثلاجات تستهلك القليل من الطاقة الكهربائية
- التصميم والتكنولوجيا: التكنولوجيا هي إنتاج المعرفة، والمنتجات الجديدة والمطورة ما هي إلا تصميم لهذه المعرفة، وتطمح المنظمات في لحفاظ على مراكزها التنافسية إلى استخدام التكنولوجيا المتقدمة هدف تحسين أساليب العمليات وتحسين أو تطوير المنتج، وعند استخدامها فإن المنظمة تقوم بعمليات اختيار الطرق والمعدات، إذ تعد من أهم

القرارات التي تنعكس آثارها مباشرة على الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، ولما كانت الإدارة مسؤولة عن بقاء المنظمة واستمرارها يصبح لزاما عليها اختيار التكنولوجيا المناسبة وإدارتها بالأسلوب الذي يحقق أهدافها، واستخدامها التصميم يعني استغلال الابتكارات التكنولوجية المؤثرة على عمليات تطوير وتقديم المنتج الجديد، وتعد تكنولوجيا التصميم إحدى الأدوات التي وفرتها العلوم المعلوماتية التي تساهم في المنتجات المصممة بشكل أسرع وأرخص وأفضل. كما أنها أدوات لها القدرة على إدخال منتجات كثيرة في الأسواق بسرعة والتأثير بشكل جذري على البيئة التنافسية.

2. **جودة المطابقة (الإنتاج):** تعني جودة المطابقة تلك الجودة الناتجة عن ظروف

الإنتاج الفعلية حيث تشترط الفقرة (4-9) من الإيزو 9000 ما يلي: (1)

1-2. اختيار وتخطيط العملية: وذلك طبقا لاحتياجات العميل مع ضرورة إنشاء خطة كاملة للتصنيع .

2-2. تعليمات العميل: حيث يلزم إصدار مستندات تعليمات العمل كدليل إضافي لضمان فهم العمال لطريقة التشغيل والمواد والمعدات المستخدمة والتسلسل الصحيح للأنشطة .

3-2. تعليمات لعمليات التفتيش: وهي تلك التعليمات التي تشتمل على المتغيرات المطلوب مراجعتها وطريقة الفحص وأخذ العينات وعمل مستندات لنتائج المراجعة .

4-2. الموافقة على العملية: وتشترط هذه الموافقة تطابق قدرة العملية مع مواصفات المنتج، كما قد يستلزم ذلك أحيانا موافقة العميل .

5-2. تحريك العملية والمراقبة: وذلك يستلزم اختيار الخواص الأساسية أو المتغيرات، كما تحتاج المراقبة إلى المعلومات عن المطلوب من العملية وطريقة تحقيقها للمطلوب مع وسائل تنظيم لها .

6-2. اختيار أساليب مراقبة العملية: وتتلخص الأنواع الشائع استخدامها فيما يلي :

أ. مراجعة ذاتية يقوم بها العامل .

ب. مراجعة خطية تتم عن طريق المشرفين للعمليات غير الدقيقة

(1) محمد الص00، بريفي، الجودة الشاملة: طريقك للحصول على الإيزو، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص93،94 .

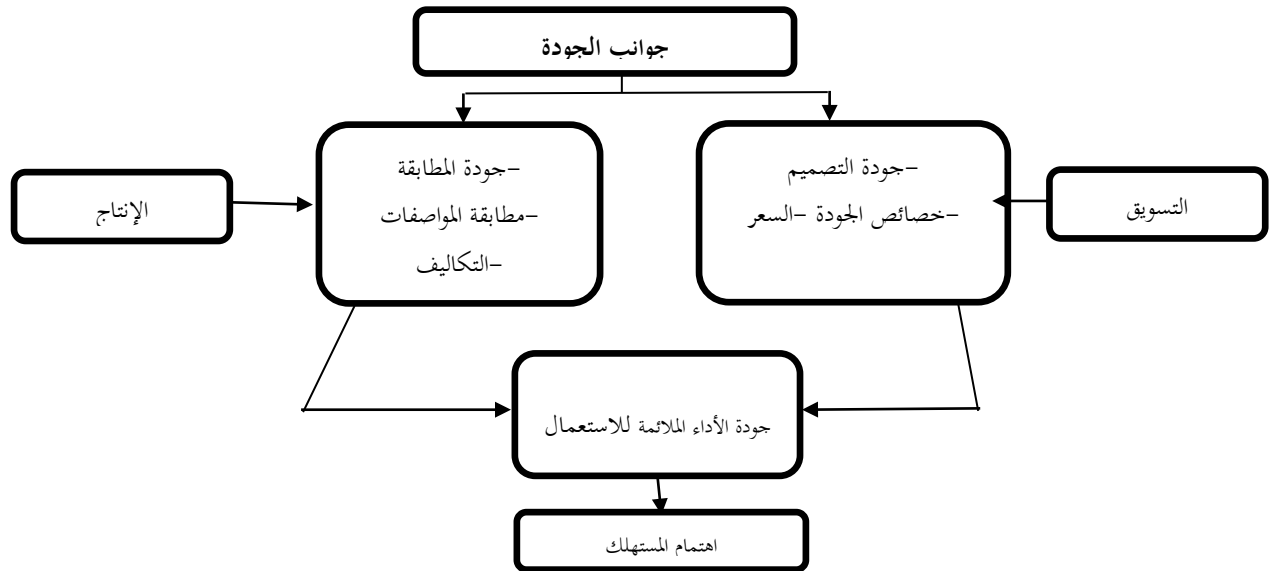
ج. التفقيش للمرحلة أي فحص المنتج بعد كل عملية ويستخدم ذلك في حالة المنتجات الحساسة

د. الأساليب الإحصائية وهي تمتاز بتوفير معلومات عن احتمال وجود منتجات معيبة قبل إنتاجها الفعلي

هـ. إجراء مراقبة العملية: وهي تسمح بالانحرافات طالما كانت في الحدود المسموح بها .
و. العمليات الخاصة: وهي التي لا تتمكن من قياسها بسهولة مثل بعض العمليات الكيميائية.

3. **جودة الأداء** ⁽¹⁾ وتعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معنية وفي خلال مدة زمنية محددة، وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه بالشكل المناسب، بحيث يلتقي بشكل آمن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة، وبناء على ذلك يتطلب من المدراء كافة القيام بالبحث بصورة مستمرة للتأكد من قدرة المنتج على تحقيق الفائدة للزبون ومن الجوانب جميعها، والشكل (1-5) يوضح تلك الجوانب.

الشكل (1-5): جوانب جودة الأداء



المصدر: يوسف حاتم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

(1) : بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص 87

المطلب الثاني: قياس جودة المنتجات وتكاليف الجودة

أولاً: قياس جودة المنتجات (1)

1- أهمية جودة المنتجات: تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين ما يريده العميل وبين ما يمكن أن تقدمه المؤسسة من إمكانيات وقدرات، تلائم المواصفات والخصائص التي تريد ترسيخها في منتجاتها، لكي تستطيع الوصول إلى أهدافها المختلفة بالشكل المطلوب الذي يساهم في تحسين القدرات التنافسية وسمعتها في السوق.

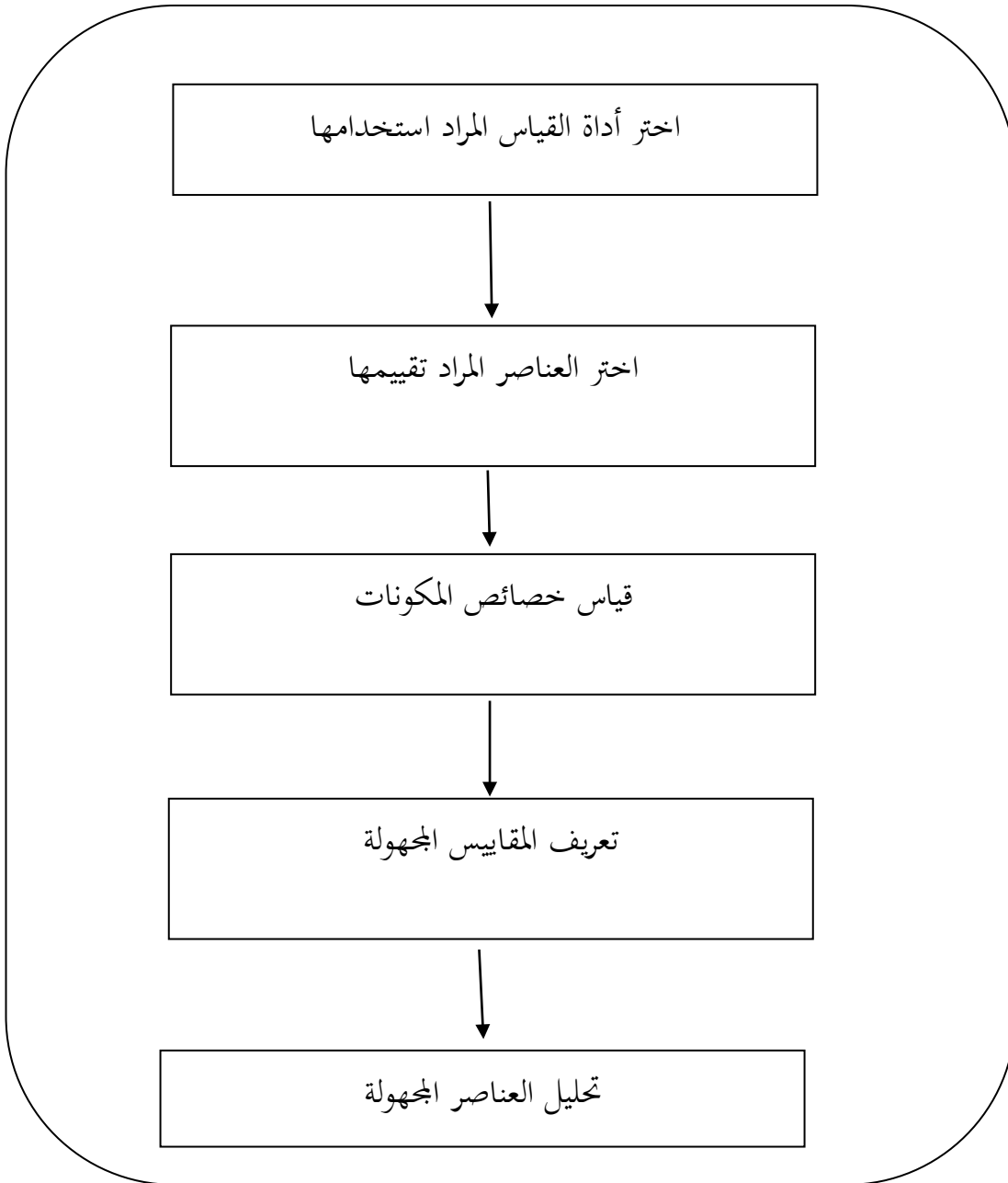
2- طرق قياس جودة السلع:

- **الفحص النظري:** يمكن اعتباره أرخص وأسهل طريقة للاختبار، إلا أن عيبه يكمن في عدم الثبات الكافي القادر على التمييز.
- **طريقة الاختبار الانتلافي:** يتعلق بالقياسات الطبيعية والميكانيكية مثل اختبار قوة الشد، وهي تسبب إتلاف المنتج بأكمله أو جزء منه
- **طريقة معامل ضبط الجودة والمختبرات:** حيث تؤكد على أجهزة الاختبارات غير المتلفة التي تعتمد مثلاً على التحليل والأشعة الصوتية أو أشعة جاما أو الاهتزازات العالية والموجات فوق الصوتية والمغناطيسية

3- خطوات قياس جودة المنتجات: يبين الشكل رقم (5) خطوات عملية القياس التي تتم من أجل التحقق من معايير الجودة، حيث تمر عملية القياس بعدة خطوات هي:

(1) : زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز، عمان، الأردن، 2006، ص 7.

شكل رقم (1-6) : عملية قياس جودة المنتج



المصدر: خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة : مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011ص130.

- **خطوة اختيار المقاييس المراد إجراؤها:** حيث أن المقياس الذي يؤدي إلى الإجابة على بعض الأسئلة يجب أن يتم اختباره، ومن ثم يجب أن يتم تشكيله وتعريفه من أجل الحصول على الإجابات.
- **خطوة اختيار المكونات التي يجب أن يتم تقييمها:** حيث أنه ليس من الضروري أن يتم اختيار كل العناصر من أجل القيام بقياس المعايير عليها، بل يفضل التركيز على المكونات الجوهرية والتي يتم استخدامها بشكل ثابت.
- **خطوة قياس خصائص المكونات والعناصر:** العناصر المختارة يتم قياسها، والمقاييس المصاحبة لها يتم قياس قيمة المعيار لها، حيث يتطلب هذا تضمين عملية معالجة تمثيل العناصر مثل التصميم، وذلك باستخدام بيانات تم جمعها بشكل تلقائي باستخدامي أدوات وبرمجيات حاسوب متطورة
- **خطوة تعريف المقاييس المجهولة:** بعد أن تتم عملية القياس للمكونات فيجب أن تبدأ عملية مقارنة هذه المقاييس مع مقاييس سابقة والتي سبق أن تم تسجيلها وحفظها في قواعد البيانات المحوسبة، عندها يتم بحث القيم غير العادية أو القيم العالية لكل مقياس، حيث إنه من الممكن أن تؤدي هذه إلى الأخطاء أو المشكلات التي تصاحب هذه المكونات ذات المقاييس العالية.

ثانياً: تكاليف الجودة

1. مفهوم تكاليف الجودة

تتحمل المؤسسة في سعيها إلى إنتاج سلعة تلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم أنواعاً مختلفة من التكاليف المتعلقة بتحقيق الجودة تسمى تكاليف الجودة.

تعرف تكاليف الجودة على: أنها " التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة كالتكلفة والمال للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة⁽¹⁾ .

(1) : سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الإسكندرية، م صر ، 2003/2004، ص21

كما تعرف هذه التكاليف أيضا بتكاليف ضبط الجودة، وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة

2. اقسام تكاليف الجودة

يمكن تقسيم تكاليف الجودة كما يلي:

1-2. تكاليف المنع: Prevention Costs وهي تلك التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات مثل: تكلفة هندسة الجودة، وفحص المواد الواردة، وصيانة وإصلاح الآلات، وهندسة العملية الصناعية، وهندسة التصميم، وتكلفة التدريب للوصول إلى مستوى الجودة المرغوب فيه.

2-2. تكاليف التقييم Appraisal Cost: وهي تلك التكاليف التي تحدث لاكتشاف تلك الوحدات الفردية من المنتج غير المطابقة للمواصفات مثل: تكاليف فحص المواد المستلمة، واختبار المنتج خلال عملية التصنيع، وفحص المنتج النهائي.

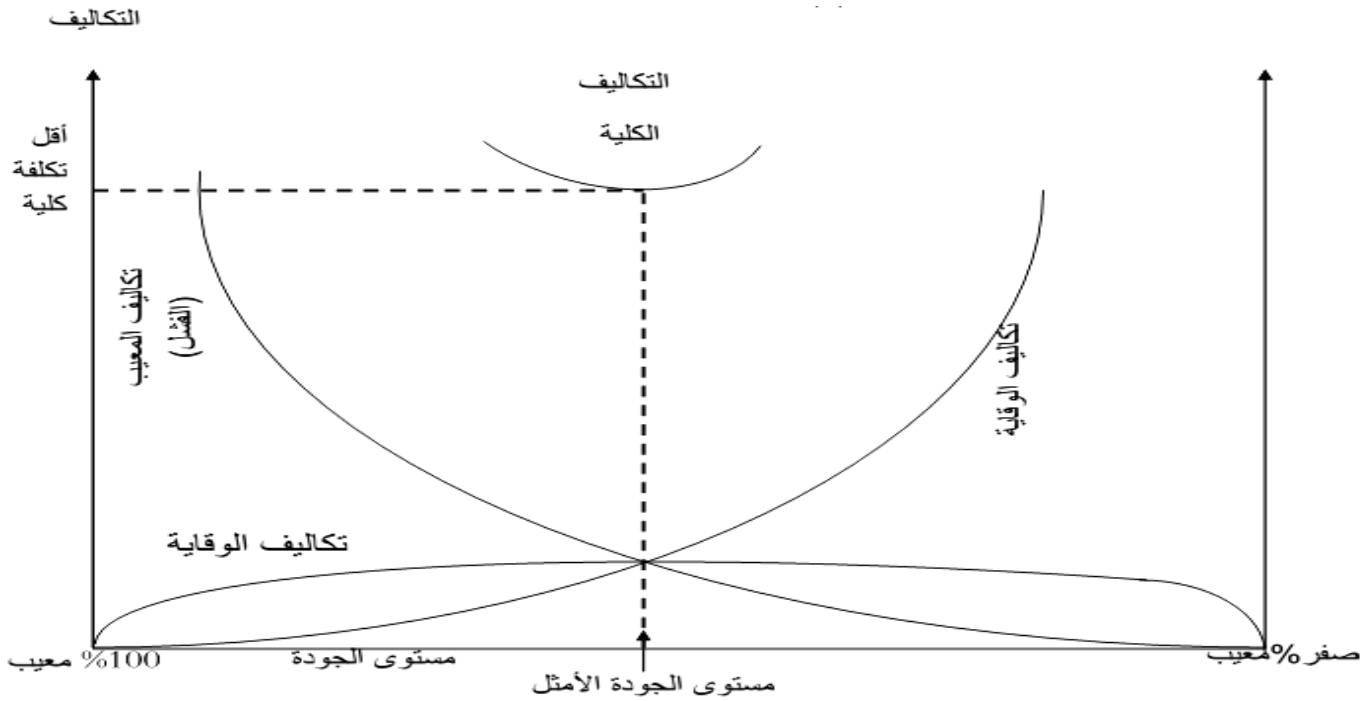
3-2. تكاليف الفشل الداخلي Internal Failure Costs: وهي تلك التكاليف التي تحدث عندما يتم اكتشاف المنتج غير المطابق للمواصفات "قبل" شحنه للعميل مثل: تكلفة إعادة التصنيع للمنتجات غير المطابقة للمواصفات قبل شحنها للزبون، وتكلفة إعادة الفحص، وهامش المساهمة الضائع بسبب جودة الإنتاج المنخفضة.

4-2. تكاليف الفشل الخارجي External Failure Costs: وهي تلك التكاليف التي تحدث عندما يتم اكتشاف المنتج غير المطابق للمواصفات "بعد" شحنه للعميل مثل: تكاليف المردودات والإصلاح والمسموحات التي تمنحها المنشأة للزبائن لتشجيعها على قبول تلك المنتجات، وهامش المساهمة الضائع من انخفاض المبيعات وحصصة السوق والسعر، ومن الجدير بالذكر ان تكاليف المنع والتقييم تتزايد كلما تزايدت الجودة بينما تتناقص تكاليف الفشل الداخلي والخارجي كلما تزايدت الجودة.

بالإضافة إلى أنواع تكاليف الجودة الظاهرة أو المعروفة والتي تكلمنا عنها سابقا، فإن هناك أنواع أخرى لتكلفة الجودة والتي تكون غير ظاهرة تسمى تكاليف الجودة الخفية، والتي تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة، مثل طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة، تقطع جداول الإنتاج، تخزين المواد الفائضة عن الحاجة، عدم الاستخدام الأمثل للمواد وتوفير آلات أو أفراد

كاحتياطي، كل هذه التكاليف الزائدة ترجع إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعية، مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وعلى الرغم من أن هذه التكاليف تعتبر خفية إلا أن لها وزنها وقد تفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة، ولا يتوقف الأمر هنا فإن تكاليف الجودة قد تكون غير مباشرة وغير ملموسة مثل فقدان السمعة، عدم رضا الزبون ومعاناته (1)، و الشكل التالي يبين التكاليف المتعلقة بالجودة :

الشكل رقم (1-7): التكاليف المتعلقة بالجودة



المصدر: سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو

9000، 10011، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، 2000، ص 84.

ثانيا: أهمية تكاليف الجودة: يمكن اختصار أهمية تكاليف الجودة كالتالي:

1- التميز على المستوى العالمي: أكد معهد المحاسبين الإداريين الأمريكي (IMA) في

دراسة له أن المؤسسات التي تهتم بإدارة تكلفة الجودة والمحاسبة عنها لديها ميزة

تنافسية عن غيرها من المؤسسات.

(1) : محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 171.

2- كبر حجم التكاليف المتعلقة بالجودة: إذ قدرت الدراسات أن هذه التكاليف تمثل نسبة من 10 إلى 25 بالمائة من قيمة المبيعات الإجمالية للمنظمات، ولهذا السبب توجب على المنظمات القيام بدراسات موسعة حول تكاليف الجودة لغرض معرفة سلوكها وتأثيرها في نشاطها وأرباحها ومن ثم القيام بعملية التخطيط والإدارة السليمة لها.

- تشتمل تكاليف الجودة على عنصرَي التكلفة والجودة الذين يُعدان من ضمن عوامل النجاح الرئيسية الأربعة (التكلفة، الجودة، الوقت، الابتكار) للمؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر في قابلية النمو الاقتصادي لها
- تستعمل الإدارة في مساعيها لتحسين الجودة ورضا الزبون والحصة السوقية وتحسين الربح تكاليف الجودة كقاسم مشترك اقتصادي، فهي تشكل البيانات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويوفر برنامج تكاليف الجودة تحذيرات مسبقة ضد أي خطر مستقبلي حول الوضع المالي.
- يمكن استعمال معلومات تكاليف الجودة لتقرير أي المشاريع التي ستحقق عائد استثمار أعظم، وأياً كانت أكثر فاعلية في تخفيض تكاليف الفشل والتقويم والأداء، فنظام قياس تكاليف الجودة ينبغي أن يستعمل هذه التكاليف كأداة للمساعدة على تبرير إجراءات التحسين.
- يمكن أن يطبق نظام تكاليف الجودة على كل الأنشطة مهما كانت طبيعتها وحجمها، مما يساعد المسؤولين على إدراك أهمية نظام تكاليف الجودة، ومن ثم إعداد موازنات خاصة تركز على التخلص من أسباب عدم المطابقة بشكل نهائي.
- تستعمل المقاييس المالية لتكاليف الجودة كأساس عام لتقويم المبادلات بين تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل، إذ توفر تكاليف تفيد عملية قياس تكاليف الجودة في قياس التحسينات في أداء الجودة، وإذا لم يحصل ذلك على المؤسسة إعادة فحص عمليات إدارة الجودة الشاملة. (1)

(1) : بوخلوة باديس ، مرجع سبق ذكره ، ص90.

خلاصة

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا المبحث، تعد أنظمة الجودة من أهم المفاهيم لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل، بتضمينها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق جودة منتج عالي إلى جانب الرضا للمستهلك والزبون، الذي يتطلب تضافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة، وتبني أنظمة ايزو.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة

حضنة طيبرج بالمسيلة

تمهيد:

من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وفي محاولة لتقديم أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات تم إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة من عمال مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ، ومحاولة التعرف على جودة المنتج، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب. " Hodna Lait "

المبحث الثاني: تحليل البيانات

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتحليل النتائج

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " .

يعتبر الحليب غذاء أساسي في حياة الإنسان لا يمكن الاستغناء عليه لأنه من أغنى الأغذية، لذلك تهتم المؤسسات الاقتصادية بمثل هذا المنتج، لما له من قيمة غذائية، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " .

المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة حليب الحضنة

يعود اختيارنا لمؤسسة حليب الحضنة كميدان للدراسة -كما أشرنا في مقدمة هذا الفصل إلى المبررات التالية:

- أن إدارة المنظمة بدأت في عملية تأهيل لبيئتها الداخلية من أجل التخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة التي لم تعد مجدية في ظل التحولات الداخلية والخارجية الحالية، مما يتطلب قناعة راسخة بضرورة التغيير في جميع المجالات.
- أن مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة قد تحصلت سنة 2012 على الكأس الدولية للجودة بمدريد عاصمة إسبانيا، حيث تمنح هاته المؤسسة العالمية المختصة في المنتجات الغذائية ذات الجودة العالية جائزة غولدن GOLDEN كل سنة لأفضل المنتجات الغذائية في بلدان مختلفة من العالم، تقديرا للجدية والمثابرة في العمل وجودة المنتج.
- تعتبر مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة نموذجا لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع انتاج الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية عمومية وخاصة ومؤسسات اجنبية، اين يكون تحسين الأداء وتطوير المورد البشري والاهتمام بالكفاءات والمواهب داخل المؤسسة ضروريا للبقاء.
- بما أن الدراسة تهدف إلى دراسة موضوع المنظمة المتعلمة والتي تعتبر العنصر البشري هو رأس مالها، فإن المرحلة الآتية التي تمر بها المؤسسة محل الدراسة تتلاءم مع هذا الموضوع.
- يعتبر النشاط الذي تمارسه مؤسسة ملبنة الحضنة مهما بالنسبة للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسة تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة الذي يلقي اهتماما كبيرا من قبل السلطات العمومية نتيجة للدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه لإحداث التنمية الشاملة والمستدامة.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait "
أولا: التعريف بنشاط المؤسسة (1)

مؤسسة "حضنة حليب" هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، سابقا كانت تسمى "ملبنة حضنة" لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، أما حاليا فهي تسمى "حضنة حليب Hodna lait" لتخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته، تم إنشاؤها من طرف أحد الخواص بتاريخ 1998/12/15، تتربع على مساحة مغطاة تقدر بـ 3.5 هكتار، بلغ رأسمالها عند إنشائها 6 000 000 دينار جزائري، غير أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان في 2000/05/15 باستثمار قدر بـ 80 000 000 دينار جزائري كالتالي: 50% أموال خاصة و50% عبارة عن قرض بنكي، و كانت القدرة الإنتاجية آنذاك تقدر بـ 40 000 لتر يوميا وتستخدم 38 مستخدم دائم، شهدت المؤسسة (05) خمس توسعات من بداية مزاوله نشاطها إلى يومنا هذا، وقد نتج عن هذه التوسعات إدخالها لخطوط منتجات جديدة.

ارتفع عدد العمال بالمؤسسة، ليصل حوالي 950 فردا من جميع المستويات والوظائف حسب التقرير الاحصائي الصادر عن المؤسسة مارس 2015، مقارنة بسنة 2012 التي بلغ عدد عمالها 874 عاملا، وتحتوي على شبكة متطورة لتوزيع الحليب كما تستغل الشركة مالا يقل عن خمسة أحواض في الجزائر موزعة على كل من ولايات سطيف، باتنة، المسيلة، المدية، برج بوعرييج، بالإضافة إلى امتلاك الشركة مستودعات خاصة بالعاصمة وعنابة ووهران.

وحاليا تسعى المؤسسة جاهدة إلى كسب رهان الوصول إلى تجميع 400 ألف لتر من حليب الأبقار خلال السنة الجارية (2015)، بالإضافة إلى محاولتها استقطاب يد عاملة مهارية وكفؤة وخاصة الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمي والتطوير الإداري للتقليل من الضغوطات الحاصلة التي باتت تفرضها التقلبات في السوق العالمي ومعوقات أخرى كثيرة.

(1) : سكرتارية المدير العام لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بتاريخ: 2018/05/10

ثانياً: مهام وأهداف مؤسسة حليب الحضنة

إن مهام وأهداف المؤسسة واضحة وبشكل يسمح لجميع الافراد وعلى مختلف المستويات السهر على ضمان القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة وفيما يلي توضيح لمهام وأهداف المؤسسة: (1)

1- مهام المؤسسة

تتولى المؤسسة عدة مهام يمكن ايجازها فيما يلي:

- التسيير ومحاولة تطوير قطاعاته المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة وضمان عملية التموين بالمواد الأولية
- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها.
- مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تمكنها من ذلك.
- ضمان النوعية والجودة، وهي تسعى جاهدة لكسب رضى المستهلك على مختلف منتجاتها.
- التجديد، ويعتبر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة ويكون في التغليف او المنتج في حد ذاته.
- توسيع تشكيلتها السلعية مستغلة بذلك تكنولوجيا متمثلة في استعمالها لوسائل متطورة.
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغييرات الدائمة وتنمية النشاط التسويقي.
- توسيع منافذ توزيعها رغبة في الانتشار والسيطرة على مختلف مناطق الوطن.

2- أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1-2. التوسع والنمو .
- 2-2. رضاء المستهلك ثم ولائه.
- 3-2. الاهتمام بالجودة لأنها مفتاح النجاح في ظل المنافسة.

(1) : سكرتارية المدير العام لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بتاريخ: 2018/05/10.

2-4. ترسيخ علامتها التجارية واعطاء صورة وانطباع جيد عنها.

2-5. إيماننا منها بأن المستهلك هو "سيد السوق" تحاول المؤسسة جاهدة العمل على طرح

منتجات ذات قيمة غذائية وصحية وبأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري.

2-6. جذب اليد العاملة المؤهلة وتطوير المورد البشري الذي لديها من خلال الدورات

التكوينية سواء في الداخل أو الخارج.

من خلال الأهداف المسطرة لمؤسسة حليب الحضنة نلاحظ ان الاستراتيجية المنتهجة

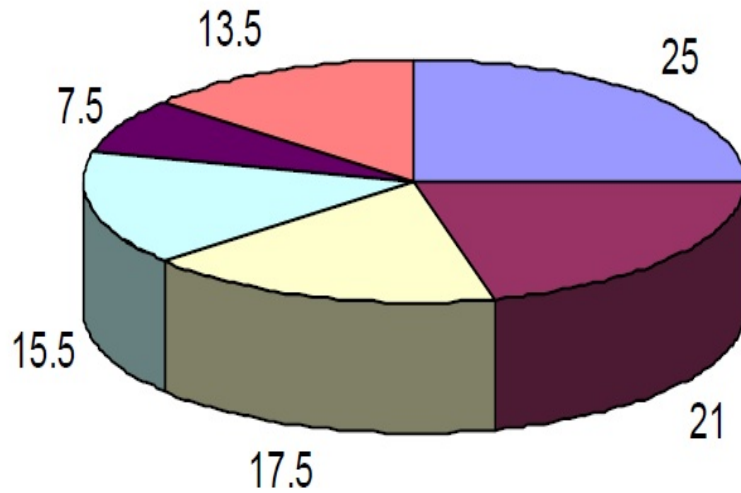
من قبل إدارة المنظمة هي استراتيجية توسعية بحتة من اجل الحصول على اكبر حصة

سوقية، حيث أن هناك العديد من المؤسسات الوطنية تنتج تشكيلة سلعية منافسة لمنتجات

المؤسسة، وفيما يلي توضيح لحصة مؤسسة حليب الحضنة في السوق الوطنية⁽¹⁾

شكل رقم (2-1) : الحصة السوقية لمؤسسة حضنة حليب

منتجات أخرى ■ يوبلي براقي العاصمة ■ الحضنة المسيلة ■ ترافل بلدية ■ صومام بجاية ■ دانون بجاية



يتضح من خلال الشكل أن مؤسسة الحضنة حليب تحتل المرتبة الرابعة من حيث نسبة

الحصة السوقية، إذ تمثل نسبة الحصة السوقية للمؤسسة 15.5 % من إجمالي السوق

(1) : سكرتارية المدير العام لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بتاريخ: 2018/05/10

الوطنية، وهذا راجع لوجود منافسين أقوى وذات خبرة مثل مؤسسة دانون الريادية في السوق إذ تمثل نسبة الحصة السوقية لهذه المؤسسة % 21 من إجمالي السوق، وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى، يليها كلا من مؤسستي الصومام، وترافل بحصة سوقية تقدر بنسبة 10.1 % 21 ، % على التوالي.

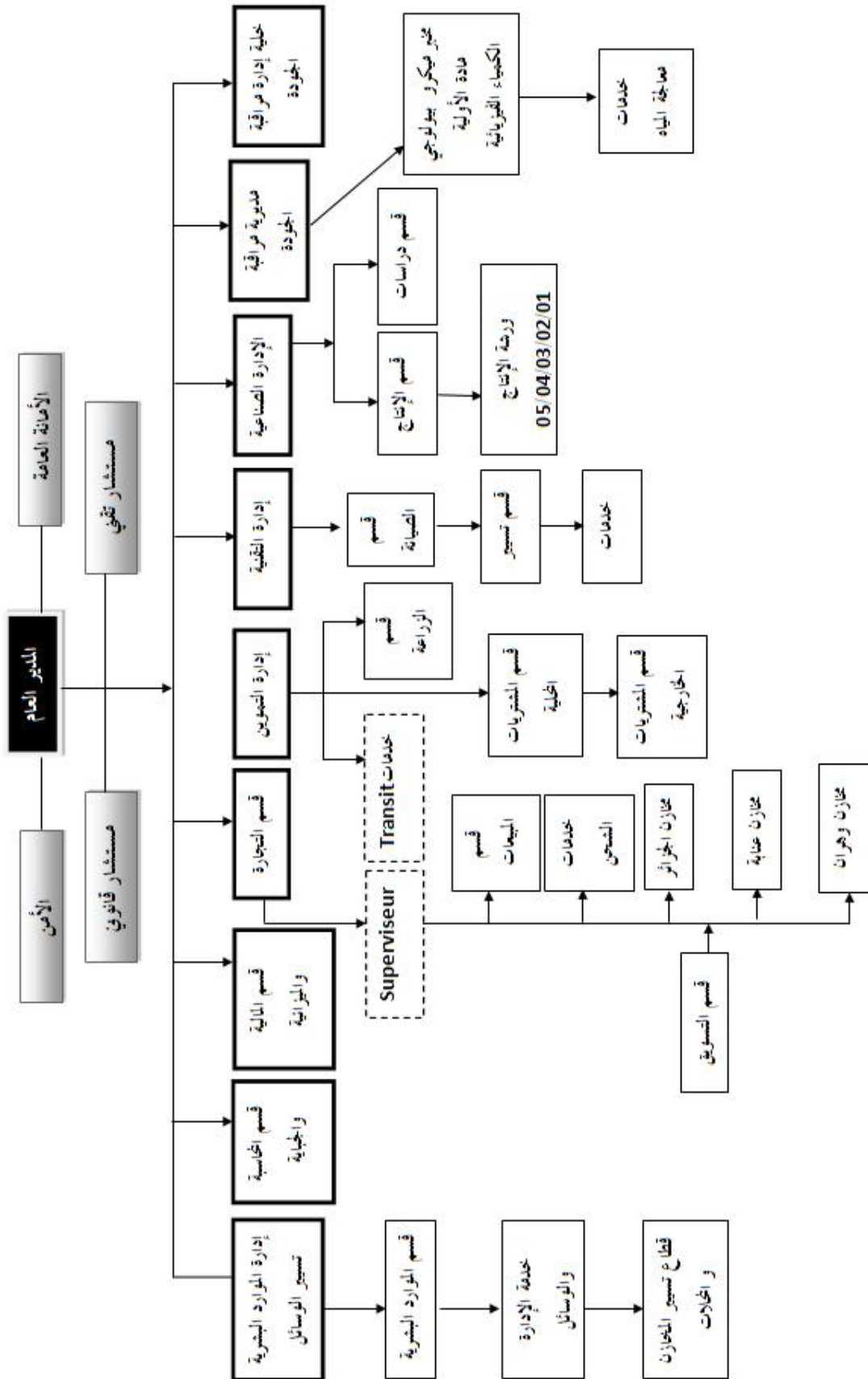
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضانة⁽¹⁾

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها. ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة:

(1) : المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، بتاريخ: 2018/05/14.

الشكل رقم (2-2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضانة



المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ ان مؤسسة حضانة حليب تعتمد على هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام لضمان السير الحسن للمؤسسة، ويتميز الهيكل التنظيمي بعدم الاستقرار نظرا للتوسعات التي تقوم بها المؤسسة بسبب طرح منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات عملائها.

1. **المدير العام:** يعتبر قمة الهرم التنظيمي، يشرف على التنسيق بين مختلف المصالح في

المؤسسة، كما يقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات، وهو المسؤول الأول في تسيير

المؤسسة وضمان السير الحسن لها ومن مهامه:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.
- لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
- له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.
- العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
- المصادقة والتوقيع على البريد بأنواعه.
- عقد الاجتماعات والإشراف عليها.
- إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.
- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
- اقتراح الحلول والاستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

2. **الأمانة العامة (السكرتارية):** وهي تعتبر بمثابة مساعدة للمدير العام تقوم بتسجيل البريد

الصادر والوارد، كما تعتبر كعنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية.

3. **خلية الجودة والبحث والتطوير:**

1-3 **قسم مراقبة الجودة:** يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها

من المصنع، حيث تولى المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من

أهدافها لإيمانها بأن الجودة هي مفتاح النجاح في ظل المنافسة، تنقسم إلى

فرعين: مخبر ميكرو بيولوجي، ومخبر معالجة المياه.

2-3 قسم البحث والتطوير: تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية

البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

3-3 قسم مراقبة النظافة: إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات

ذات الاستهلاك الواسع، وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها. (1)

4. الإدارة الصناعية: وهي المسؤولة عن تسيير مختلف عمليات الإنتاج بمختلف أنواع

المنتجات وهذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج، والإشراف أيضا على النظافة والعمال، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج والجودة، تنقسم إلى قسمين: قسم دراسات البحوث والتطوير، قسم الإنتاج والذي ينقسم بدوره إلى ورشات للإنتاج.

5. إدارة التقنية: تهتم بالصيانة وتنقسم إلى قسم تسيير المخزون والمخازن وخدمات متابعة المشاريع.

6. إدارة التموين: تشرف على عملية التموين، تنقسم إلى قسم الزراعة وخدمة Transit، قسم المبيعات، قسم المشتريات المحلية وقسم المشتريات الخارجية.

7. قسم التجارة: تهتم بكل ما يخص المبيعات واستراتيجية التوزيع، كما تتضمن الاهتمام بكل ما يتعلق بالفواتير، كما تشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد، تحتوي على قسم خاص بالتسويق.

(1) : المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، بتاريخ: 2018/05/14.

8. قسم المالية والميزانية: تقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير وآجال تسديدها.

10. قسم المحاسبة والجباية: مسؤولة عن متابعة العمليات الحسابية وتسجيلها كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة واستخراج الانحرافات، وتهتم بالضرائب المفروضة على المؤسسة.

11. إدارة الموارد البشرية وتسيير الوسائل: تهتم بالإشراف على العمال وتوفير فرص التكوين والتدريب لتطوير مهاراتهم وتوفير متطلباتهم المهنية والشخصية.

كما ان تنمية الموارد البشرية بمؤسسة حضانة حليب يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة و على جميع المستويات لتحقيق اهدافها من جهة ، ومن جهة اخرى باعتبار ان المورد البشري هو راس مال المنظمة، تسعى في الوقت الحالي الى الإلمام بجميع الجوانب التي تساعد في تطبيق متطلبات المنظمة المتعلمة بالإضافة الى تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسة ولو انه يوجد تطبيق نسبي لبعض ابعاد مفهوم المنظمة الساعية نحو التعلم كالتعلم المستمر وتكوين فرق العمل و تشجيع التعاون بين افراد المؤسسة و غيرها من المفاهيم، بما يعود بفوائد على المؤسسة من جهة وعلى افرادها من جهة أخرى كما يلي: (1)

الفوائد التي تعود على المؤسسة من تدريب العاملين وتشجيعهم على التعلم:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.
- تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد وفرق العمل.
- تخفيض التكاليف في المستقبل.
- التقليل من مخاطر العمل.
- المساعدة في استقرار المنظمة وقدرتها على النمو والبقاء.

(1) : المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، بتاريخ: 2018/05/14.

- تجديد المعلومات وتحديثها في بيئة المؤسسة التي تتسم بعدم الاستقرار.
- تطوير أساليب التواصل بين الأفراد والإدارة.

أما فيما يخص الفوائد التي يجنيها العاملون بالمنظمة جراء تدريبهم وخلق فرص التكوين المستمر هي:

- الرفع من أداء العاملين عن طريق معرفتهم لتوجهات المنظمة.
- تحسين فهمهم لأهداف المنظمة وتوجهاتها.
- المساعدة في حل المشاكل التي يعانون منها جراء ضغوط العمل.
- توفير فرص للنمو والتطور لدى العاملين وبنمي دافعيتهم نحو الأداء.
- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما. (1)

(1) : المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، بتاريخ: 2018/05/14.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى عينة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي الأخير اختبار الفرضيات المصاغة وتحليل البيانات المحصلة وعرض نتائجها.

المطلب الأول: آلية اختبار الفرضيات و قياس ثبات وصدق أداة الدراسة

من خلال هذه المطلب سيتم التعرف على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية نظرا لانتشار إستعماله في هذا النوع من البحوث بالإضافة إلى ملائمته لاختبار فرضياتنا، إلى جانب جميع الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات.

أولا: أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال إستبيان يتكون من 71 سؤالا موجه لعمال مؤسسة الحظنة لانتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة ، قصد الوقوف على آرائهم حول اثر إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات، وإقتصرت الدراسة على 30 إستبيان صالح للتحليل الاحصائي من اصل 50 استبيان موزع، وعليه كانت عبارات الاستبيان موزعة كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لكل عامل وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الى جانب سنوات الخبرة .

القسم الثاني: ويتضمن 71 سؤالا تعكس المؤشرات إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات، وهي موزعة كالتالي:¹

- العبارات من 1- إلى 10 تشير إلى بعد التزام الإدارة العليا بالجودة.
- العبارات من 11- إلى 17 تشير إلى بعد التخطيط الاستراتيجي.
- العبارات من 18 إلى 26 تشير إلى بعد أنماط القيادة الإدارية .
- العبارات من 27 إلى 35 تشير إلى بعد تمكين العاملين.
- العبارات من 36 إلى 43 تشير إلى بعد التحسين المستمر.
- العبارات من 44 إلى 51 تشير إلى بعد ثقافة الجودة.

(1): مقياس ليكرت: هو أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت . يستعمل في

الاستبيانات ، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، ولقد تم اعتماد:

¹ غير موافق بشدة، 2: غير موافق، 3: محايد، 4: موافق، 5: موافق بشدة .

▪ العبارات من 52 إلى 71 تشير إلى بعد جودة المنتج بمختلف أبعاده الخمسة وقد تم قياس اتجاهات العملاء من خلال سلم ليكرت المكون من خمس خيارات للإجابة، يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وجب علينا أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة، وهو اختبار ضروري لإختيار الاختبارات، ففي حالة كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نلجأ إلى الاختبارات المعلمية و في الحالة العكسية نلجأ إلى الاختبارات الغير المعلمية. وهناك العديد من الاختبارات لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من بينها اختبار كولمجروف سمرنوف الذي سيتم إعماده في دراستنا.

1- إختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سمرنوف)

يبين الجدول رقم (1-2) النتائج المحصل عليها بعد إجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov على الأبعاد الخمسة لجودة الخدمات المصرفية في ظل تمويل التجارة الخارجية على المدى القصير، ونشير هنا إلى أن قاعدة الحكم على توزيع البيانات في هذا الاختبار مرتبطة بقيمة sig فإذا كانت أكبر من 0.05 فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و العكس صحيح .

جدول رقم (1-2): إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المحور	البعد	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig
1	بعد التزام الإدارة العليا بالجودة .	0,119	0,200*
2	بعد التخطيط الاستراتيجي .	0,067	0,082*
3	بعد أنماط القيادة الإدارية .	0,121	0,071*
4	بعد تمكين العاملين.	0,085	0,080*
5	بعد التحسين المستمر.	0,164	0,069*
6	بعد ثقافة الجودة.	0,048	0,091*
7	بعد جودة المنتج بمختلف أبعاده.	0,067	0,062*

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

ومن خلال الجدول رقم (1-2) نجد أن مستوى الدلالة **sig** أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

و بعد ما قام الطالب باسترجاع الاستبيان تم تفرغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، و التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي ، * و الانحراف المعياري * ، و المدى لوصف متغيرات الدراسة؛
- اختبار (One Sample test T) *** للعينة الواحدة باتجاه واحد لا اختبار فرضيات البحث .

▪ معامل برسون من اجل معرفة الارتباط .

▪ معامل الانحدار المتعدد من اجل معرفة الأثر.

▪ اختبار ANOVA من اجل معرفة الفروق .

من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة . وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي :

* المتوسط الحسابي (The Arithmétique Mean) \bar{X} و هو من أهم مقياس النزعة المركزية و أكثرها استخداما ، و هو مناسب للبيانات الفئوية ، و إما ان يكون مرجحا بالأوزان أو متوسطا حسابيا بسيطا و هو ما تم اعتماده في دراستنا ، فإذا كان المتغير X يأخذ القيم التالية

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad \text{فإن } \bar{X}_1, \bar{X}_2, \dots, \bar{X}_n$$

** إقترح "Karl Pearson" فكرة الانحراف المعياري عام 1893، و هو مقياس لتشتت البيانات التي تم جمعها باستخدام مقياس الفئوية أو النسبية ، و يعد من أهم مقاييس التشتت و أكثرها استخداما ، و يرمز للانحراف المعياري للمجتمع بالرمز σ و الانحراف للعينة s ، و يقيس الانحراف المعياري حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن الوسط الحسابي ، و يزال اثر الإشارة بتربيع الانحرافات ، فإذا كان لدينا عدد المشاهدات :

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n-1}} \quad \text{فإن } \bar{X}_1, \bar{X}_2, \dots, \bar{X}_n$$

(n) و مربع الانحراف المعياري هو التباين s^2

*** و تحسب قيمة t في هذا الاختبار من خلال المعادلة التالية $T = \frac{\bar{X} - \mu}{s/\sqrt{n}}$ بحيث \bar{X} : المتوسط الحسابي للعينة ، μ : القيمة الثابتة المفترضة (وتساوي 3 في دراستنا هذه) s : الانحراف المعياري ، n : عدد مفردات العينة و تساوي 30 في دراستنا .

تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس ليكرت

5 إلى 4.20	من 3.40 إلى 4.20	من 2.60 إلى 3.40	من 1.80 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	مستوى التطبيق

من اعداد الطالب

ثالثا: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من

أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم التسيير، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية.

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع

الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات

الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم

إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم

التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (2)-

(2) يمثل معامل ألفا كرونباخ .

3- قياس ثبات الاستبيان:

جدول رقم (2-2): قيمة معامل Cronbach's Alpha

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	البعاد
10	0,922	بعد التزام الإدارة العليا بالجودة.
7	0,935	بعد التخطيط الاستراتيجي.
9	0,915	بعد أنماط القيادة الإدارية.
9	0,909	بعد تمكين العاملين.
8	0,905	بعد التحسين المستمر.
8	0,920	بعد ثقافة الجودة.
20	0,923	بعد جودة المنتج بمختلف ابعاده.
71	0,882	الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال جدول رقم (2-2) نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (2)، ويكون الطالب قد تأكد من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الوصفية:

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

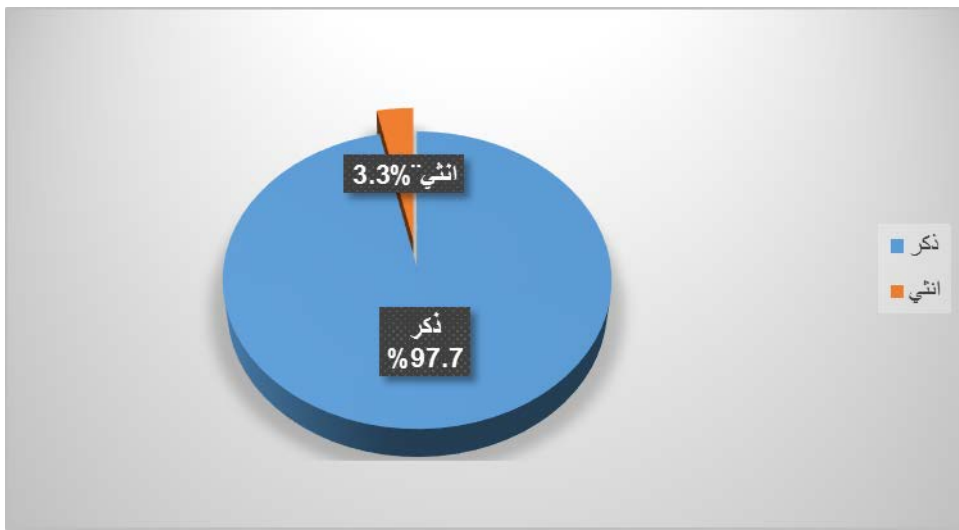
الجدول رقم (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
96,7	29	ذكر
3,3	1	أنثى
%100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 96.7 %، أما حجم الإناث فقد بلغ انثي واحدة بنسبة قدرت بـ 3.3 %، ونستكشف من خلال هاته النتائج ارتفاع نسبة الذكور على الإناث ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة الخاصة وحسب عرف مجتمعنا أما نسبة الإناث في عينة الدراسة فمجال عملها جزء من وظائف الإدارة لضمان السير العمل الإداري للمؤسسة، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (2-3)

الشكل رقم (2-3) توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

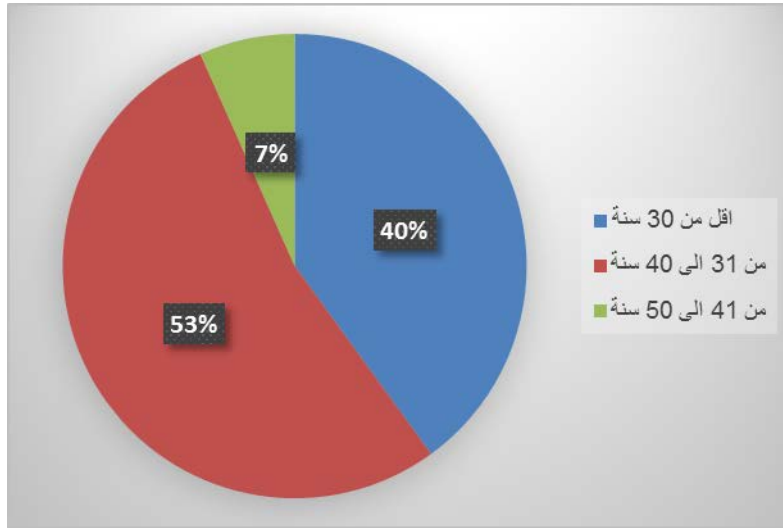
الجدول رقم (2-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	12	40
من 31 الى 40 سنة	16	53,3
من 41 الى 50 سنة	2	6,7
من 51 سنة الى 60 سنة	00	00
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 12 فرداً يمثلون الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 40%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 سنة إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 53.3%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 41 سنة إلى 50 سنة) فقد بلغ عددهم 2 فرداً بنسبة قدرت بـ 6.7%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 51 سنة إلى 60 سنة) فقد بلغ عددهم 00 فرداً بنسبة قدرت بـ 00%، وهذا ان فئة التي تقدر أعمارهم بين 20 إلى 40 سنة كبيرة إذا ما قورنت بفئة الكهول الذين تنحصر من 50 إلى 60 سنة مما يدل على ان المؤسسة تعتمد أكثر على فئة الشباب أكثر، و يرجع ذلك إلى تحديد سن التقاعد و لا شكل ان هذا له اثر إدارة الجودة الشاملة، كما كشفت الدراسة الميدانية ان صغر السن أحياناً ما تصاحبه سلوكيات التهاون والعصيان نظراً لاعتقاد العامل انه يبذل أثر جهد مما يقلل من ولائهم اتجاه المؤسسة وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (2-4)

الشكل رقم (2-4) توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً-توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

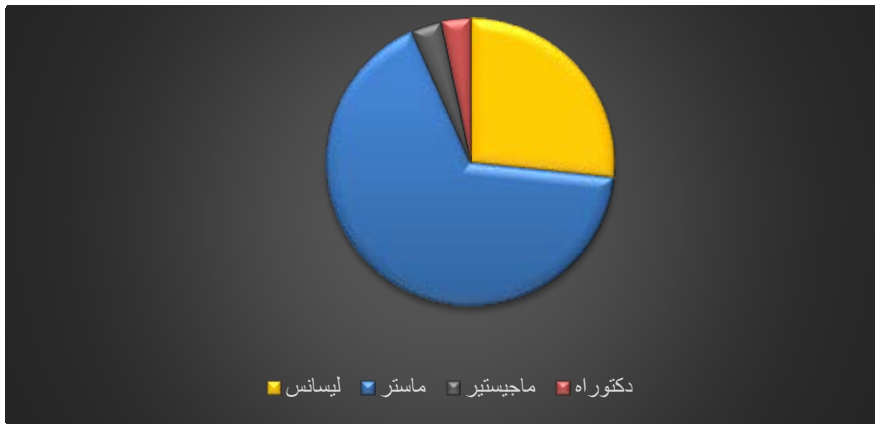
الجدول رقم (2-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	8	26,7
ماستر	20	66,7
ماجستير	1	3,3
دكتوراه	1	3,3
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 8 افراداً يمثلون الأفراد أصحاب شهادة ليسانس بنسبة قدرت بـ 26.7%، أما أصحاب الماستر فقد بلغ عددهم 20 أفراد بنسبة قدرت بـ 66.7%، أما في ما يخص أصحاب المستوى الماجستير فقد بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة قدرت بـ 3.3%، أما أصحاب التعليم العالي ما بعد التدرج فقد بلغ عددهم 1 بنسبة قدرت بـ 3.3% و الشكل التالي يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوي التعليمي و هذا يعكس سياسة المؤسسة في التوظيف و له اثر كبير الجودة و إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-5)

الشكل رقم (2-5) توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب

رابعا-توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	11	36,7
من 6 سنوات الى 10	15	50,0
من 11 الى 20 سنة	4	13,3
أكثر من 21 سنة	00	00
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 11 أفراد تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 36.7% ، أما 15 فراد الذين يملكون اقدمية في العمل بين (6 سنوات الى 10سنوات) بنسبة قدرت بـ 50%، في حين ان الافراد الذين تتراوح اقدميتهم بين (11 سنوات الى 20 سنة) فبلغ عددهم 4 فردا بنسبة قدرت بـ 13.3% ، اما فيما يخص الذين تزيد خبرتهم عن 21 سنة لا توجد ، وعليه لوحظ من خلال الدراسة الميدانية ان المؤسسة لديها خبرات كافية من اجل تحسين مفهوم الجودة في المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-6)

الشكل رقم (2-6) توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب.

خامسا-توزيع افراد العينة حسب متغير المهنة:

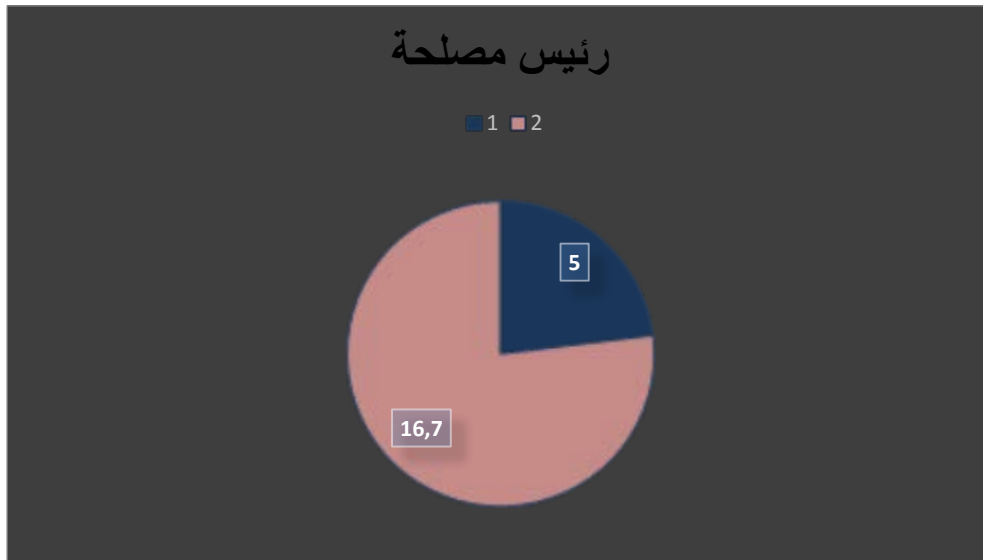
الجدول رقم (2-7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

المهنة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير عام	00	00
رئيس مصلحة	5	16,7
رئيس فرقة	25	83,3
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 5 فرداً يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة قدرت بـ 16.7%، أما رؤساء الفرق لا فيبلغ عددهم 25 فرداً بنسبة قدرت بـ 83.3%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-7):

الشكل رقم (2-7) توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتحليل النتائج

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضيات تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من أجل القيام بالتحليل المناسب لكل سؤال من أسئلة الدراسة، حيث يراد من خلال هذا التحليل إثبات صحة الفرضيات أو نفيها ومناقشة النتائج التوصل إليها.

المطلب الاول: اختبار مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة

أولاً: أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (2-8) الجدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	تلتزم لإدارة العليا على تقديم منتجات ذات جودة عالية	4,1333	0,81931	1	عالي
2	تدرك الإدارة العليا مدى أهمية جودة المنتج	4,1000	1,09387	3	عالي
3	توفر الإدارة العليا الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة من اجل رفع من مستوى جودة المنتج	3,9333	1,14269	8	عالي
4	تقتدى الإدارة العليا بالمقاييس العالمية من اجل ضبط جودة المنتجات	3,9000	0,99481	9	عالي
5	تلتزم الإدارة العليا بالمراقبة المستمرة لمستوى الجودة	4,0000	0,74278	5	عالي
6	تحرص الإدارة العليا على التماشي مع مواصفات العالمي لجودة المنتج	3,9667	0,96431	7	عالي
7	تحرص الإدارة العليا على تحقيق الأداء الذي يلبي المعايير المطلوبة في المنتجات	3,7000	1,14921	10	عالي
8	تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار	4,0667	0,73968	4	عالي
9	تلتزم الإدارة العليا مختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة	4,1333	0,89955	2	عالي
10	يتم ابتكار طرق من طرف الإدارة العليا من اجل تحسين مستوى جودة المنتج	3,9667	1,12903	6	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,9900	0,61720		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

يشير الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا بالجودة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.13 - 3.7) فقد جاءت في المرتبة الاولى تلتزم لإدارة العليا على تقديم منتجات ذات جودة عالية بمتوسط حسابي (4.13) وهو اعلى من المتوسط العام (3.99)، وانحراف معياري (0.81)، وهذا يبين لنا بأن على الإدارة العليا للمؤسسة تحرص على الالتزام بالمقاييس من اجل ضبط الجودة لأنها تعي جيدا أهمية الجودة من اجل رفع أداء.

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول التزام الإدارة العليا بالجودة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير .ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد التزام الإدارة العليا بالجودة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعًا وهذه النتيجة تعني ان المؤسسة تعي وتدرك التزاماتها نحو تحقيق جودة المنتج وتوفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والبشرية من اجل تحقيق الجودة واكتسابها الى جانب استمراريتها.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

لوصف مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم: الجدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي وأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	تقوم المؤسسة بوضع الخطط الاستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة	4,2000	0,88668	1	عالي
2	تتبنى المؤسسة غايات واضحة تشرح رسالتها التي تسعى إلى الوصول إليها	4,0667	0,78492	3	عالي
3	تهتم السياسات والخطط الاستراتيجية باحتياجات العملاء وأهداف الممولين.	4,0333	0,80872	5	عالي
4	توفر في المؤسسة فريق متخصص في تحديد سياسات الجودة	4,0667	0,78492	4	عالي
5	تسعى الخطة الاستراتيجية للوصول إلى التميز في منتجات المؤسسة	3,8333	0,79148	6	عالي
6	يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف) للمؤسسة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل	3,8000	1,18613	7	عالي
7	تطبق المؤسسة أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل التنبؤ	4,1667	0,74664	2	عالي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4,0238	0,47318		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة التخطيط الاستراتيجي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.2 - 3.8) فقد جاءت في المرتبة الاولى تقوم المؤسسة بوضع الخطط الاستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة بمتوسط حسابي (24.) وهو اعلى من المتوسط العام (4.02)، وانحراف معياري (0.88)، وهذا يبين لنا بأن على الإدارة العليا للمؤسسة تحرص على وضع خطط استراتيجية وذلك لوعي وإدراك الإدارة هذا الجانب في ظل المنافسة الشديدة في هذا المجال.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة التخطيط الاستراتيجي، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً و تبين هذه النتيجة ان المؤسسة تعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة ونهج من اجل ان تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة للمؤسسة بطريقة أكثر عقلانية، لزيادة وتحسين في الجودة منتجات.

ثالثاً: أهمية أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (2-10) الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	مستوى التطبيق
1	يرشد الرئيس المباشر الموظفين إلى تنفيذ خطط المؤسسة	4,1667	0,59209	6	عالي
2	يتسم الرئيس المباشر بضعف القدرة على تنظيم العمل	4,0067	0,82718	7	عالي
3	يعطي الرئيس المباشر الموظفين فرصة لمناقشة قراراته	4,1333	0,97320	5	عالي
4	يعزز الرئيس المباشر لدى الموظف الشعور بالمسؤولية	4,4511	0,57566	1	عالي
5	يهتم الرئيس المباشر بالمصلحة الخاصة لبعض الموظفين على حساب العمل	3,8667	1,00801	9	عالي
6	هتم الرئيس المباشر بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل	4,4000	0,67466	2	عالي
7	يعتبر الرئيس المباشر نموذجاً يحتذى به من حيث الالتزام الدقيق في العمل	4,0667	1,14269	8	عالي
8	يتصف الرئيس المباشر بضعف الاهتمام بنوعية العمل	4,2333	0,85836	5	عالي
9	يميل الرئيس المباشر إلى دعم سيطرة المناخ التقليدي الإداري داخل المؤسسة	4,3000	0,70221	3	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,2000	0,43127		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.45 - 3.86) فقد جاءت في المرتبة الأولى تقوم المؤسسة يعزز الرئيس المباشر لدى الموظف الشعور بالمسؤولية بمتوسط حسابي (4.45) وهو أعلى من المتوسط العام (4.2)، وانحراف معياري (0.57)، وهذا يبين لنا بأن على الإدارة العليا للمؤسسة تحرص على وضع بث روح المسؤولية في العمال من أجل رفع أداء وارتقاء بمستوي أعلى لجودة المنتجات.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد أنماط القيادة الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وتبين هذه النتيجة ان المؤسسة تبحث عن سبل لتلبية احتياجات موظفيها، فأفضل أسلوب للقيادة هو الذي يلبي التحديات التي تواجهها واحتياجات الموظفين الذين تقودهم.

رابعاً: أهمية تمكين العاملين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (2-11)

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية تمكين العاملين في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	مستوى التطبيق
1	يرشد الرئيس المباشر الموظفين إلى تنفيذ خطط المؤسسة	4,2667	0,98027	1	عالي
2	يتسم الرئيس المباشر بضعف القدرة على تنظيم العمل	3,9667	1,35146	9	عالي
3	يعطي الرئيس المباشر الموظفين فرصة لمناقشة قراراته	4,0333	1,18855	7	عالي
4	يعزز الرئيس المباشر لدى الموظف الشعور بالمسؤولية	4,0333	1,03335	6	عالي
5	يهتم الرئيس المباشر بالمصلحة الخاصة لبعض الموظفين على حساب العمل	4,1000	1,15520	5	عالي
6	هتم الرئيس المباشر بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل	3,9667	0,76489	8	عالي
7	يعتبر الرئيس المباشر نموذجا يحتذى به من حيث الالتزام الدقيق في العمل	4,1333	0,50742	4	عالي
8	يتصف الرئيس المباشر بضعف الاهتمام بنوعية العمل	4,2333	0,56832	2	عالي
9	يميل الرئيس المباشر إلى دعم سيطرة المناخ التقليدي الإداري داخل المؤسسة	4,1667	0,79148	3	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,1417	0,48327		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة تمكين العاملين الإدارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.96 - 4.26) فقد جاءت في المرتبة الأولى يرشد الرئيس المباشر الموظفين إلى تنفيذ خطط المؤسسة بمتوسط حسابي (4.26) وهو أعلى من المتوسط العام (4.14)، وانحراف معياري (0.57)، وهذا يبين لنا بأن

على الإدارة العليا للمؤسسة تحرص على تنفيذ الخطط وهو من اساسيات الوصول الى اعلى مستويات الجودة.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين الإدارية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة تمكين العاملين الإدارية، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد تمكين العاملين الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة كان.

خامساً: أهمية التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (2-12) الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	تسعي المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.	4,3000	0,53498	1	عالي
2	تهتم إدارة المؤسسة بتشخيص المشكلات لوضع الحلول المناسبة.	3,9667	0,99943	8	عالي
3	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم باستمرار.	4,1333	0,73030	3	عالي
4	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.	4,1000	0,95953	5	عالي
5	تحرص المؤسسة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات.	4,0000	0,90972	6	عالي
6	تركز المؤسسة على شمولية عملية التحسين المستمر لعناصر العملية الإنتاجية.	4,1000	0,71197	4	عالي
7	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم باستمرار.	3,9667	0,76489	7	عالي
8	يتم وضع كافة الأقسام باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها.	4,2000	0,71438	2	عالي
		4,0958	0,54702	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة تمكين التحسين المستمر حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.3 - 3.96) فقد جاءت في المرتبة الاولى تسعي المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة. بمتوسط حسابي (4.3) وهو اعلى من المتوسط العام (4.09)، وانحراف معياري (0.54)، وهذا يبين لنا بأن الإدارة العليا للمؤسسة تعي جيدا ان التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول التحسين المستمر بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة تمكين التحسين المستمر، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد التحسين المستمر من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

سادسا: أهمية ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (2-13)

الجدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	ينسجم سلوك المؤسسة مع شعاراتها	4,30 00	0,87691	1	عالي
2	تقيم المؤسسة علاقة شراكة مع الموردين لتحقيق المصالح المشتركة	3,9333	0,69149	4	عالي
3	تسود داخل المؤسسة قواعد عامة للسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين	3,8667	1,00801	5	عالي
4	تسعى الإدارة العليا إلى تطوير ثقافة التحسين المستمر في مختلف نواحي العمل	3,7333	1,08066	8	عالي
5	تعتمد المؤسسة على نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء والمؤوسين	3,7667	0,85836	7	عالي
6	يتصف نظام المكافآت والترقيات بالنزاهة في المؤسسة	4,2667	0,52083	2	عالي
7	تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار	3,8333	1,11675	6	عالي
8	تسود روح الاحترام المتبادل بين أعضاء المؤسسة	4,1333	0,73030	3	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,1333	0,73030		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ثقافة الجودة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.3 - 3.96) فقد جاءت في المرتبة الأولى تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة. بمتوسط حسابي (4.3) وهو اعلى من المتوسط العام (4.09)، وانحراف معياري (0.54)، وهذا يبين لنا بأن الإدارة العليا للمؤسسة تعي جيدا ان التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول ثقافة الجودة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ثقافة الجودة، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد ثقافة الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- مستوى جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة ترقى الى المستوى المطلوب.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) وجودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لمستويات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: مستوى جودة المنتجات في مؤسسة حليب حضنه بالمسيلة ترقى الى المستوى المطلوب.

* حيث افتراضنا في دراستنا أن قيمة الاختبار المفترضة $\mu = 4$ هي الحد الأدنى للمستوي المطلوب في جودة ونقصد بالمستوي المطلوب المستوي الجيد فأكثر وهو ما تعكسه المتراجحة $\mu \leq \bar{X}$ وعليه يمكن صياغة فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

H0 : إذا كان $\mu \leq \bar{X}$ وقيمة T test دالة إحصائياً وموجبة فهذا يعني أن مستوى السائد لجودة لا يرقى الى المستوى المطلوب؛

H1 : إذا كان $\mu > \bar{X}$ وقيمة T test دالة إحصائياً فهذا يعني أن مستوى السائد لجودة يرقى الى المستوى المطلوب. (1)

و لأثبات هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد اكبر من متوسط المفترض (04)، و أن قيمة test سالبة و يكون $\text{sig}/2 < 0.05$ أي دالة احصائياً عند مستوى المعنوية 0,05 و الجدول رقم(2-14) يبين نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الجودة بأبعادها .

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الجودة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T test	Sig/2
المستوي السائد للجودة	4.30	0.41	عالية	3,975	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-14) أن مستوى الجودة السائد في المؤسسة محل الدراسة عاليا بمتوسط حسابي الذي بلغ 4.30 وبانحراف معياري 0.41.

و بالرجوع إلى اختبار الفرضية الأولى نلاحظ أن $4 < 4.30 = \bar{X}$ و قيمة T دالة احصائياً أي اقل من 0,05 هذا يعني أن الفرضية الاولي محققة حيث أن الجودة في المؤسسة محل الدراسة ترقى إلى المستوى المطلوب أي مستوى عالي من الجودة .

(1) مع الإشارة الى ان الطالب إدعى أن المستوى السائد لجودة في المؤسسة محل الدراسة (بكل ابعاده) لترقى الى المستوى المطلوب H_1 و لأجل التأكد من ذلك يجب أن يتحقق مايلي:

1- أن يكون متوسط كل بعد اكبر من المتوسط المفترض لأن $(H_1: \bar{X} \geq 4)$ فإذا تحقق الشرط 1 تنتقل الى الشرط 2 نقبل الفرضية $4 \leq \bar{X}$.
2- أن تكون قيمة $\frac{\text{SIG}}{2} < 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية 1 $(H_1: \bar{X} \geq 4)$ و نرفض الفرضية العدمية $4 < \bar{X}$.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) على جودة المنتجات في مؤسسة حليب حضنة بالمسيلة .

1- اختبار تأثير التزام الإدارة العليا على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ التزام الإدارة العليا على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ التزام الإدارة العليا على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة ."

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل التباين لتأثير مبداء التزام الإدارة العليا بالجودة على جودة المنتجات

SIG	T	β معامل الانحدار	مستوي الدلالة	DF	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	البيان
0.00	4,76	0.669	0.000	1	22.72	0,448	0,669	جودة المنتجات
				28				
				29				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير للالتزام الإدارة العليا على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الإدارة العليا على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.669) عند مستوى الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب R^2 (0.448) أي أن ما قيمته (0.448) من التغيرات في الجودة ناتج عن التغيرات في "مبدئ التزام الادارة العليا" كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.669 بالنسبة للالتزام الإدارة العليا و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبدئ الإدارة العليا يؤدي الى زيادة في جودة المنتجات بقيمة β ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.72) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يؤكد صحة الفرضية الاولى H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ التزام الإدارة العليا على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

2- اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة

محل الدراسة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ التخطيط الاستراتيجي على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ التخطيط الاستراتيجي على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل التباين لتأثير مبدأ التخطيط الاستراتيجي على جودة المنتجات

SIG	T	معامل الانحدار β		مستوي الدلالة	DF	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	البيان
0.011	2,714	0.45	التخطيط الاستراتيجي	0.011	1	7,368	0, 208	0, 456	جودة المنتجات
					28				
					29				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.456) عند مستوي الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب R² (0.208) أي أن ما قيمته (0.208) من التغيرات في الجودة ناتج عن التغيرات في "مبدئ للتخطيط الاستراتيجي " كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.45 بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبدئ للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الى زيادة في جودة المنتجات بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.36) وهي دالة عند مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يؤكد صحة الفرضية الثانية H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتخطيط الاستراتيجي على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

3- اختبار تأثير الانماط القيادة الإدارية على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة

محل الدراسة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لانماط القيادة الإدارية على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لانماط القيادة الإدارية على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل التباين لتأثير مبدأ أنماط القيادة الإدارية على جودة المنتجات

البيان	(R)	(R ²)	F	DF	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T	SIG
جودة المنتجات	0, 746	0, 556	35,10	1	0.00	0.74	5,925	0.00
				28				
				29				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير لأنماط القيادة الإدارية على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لانماط القيادة الإدارية على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.746) عند مستوي الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب R^2 (0.556) أي أن ما قيمته (0.556) من التغيرات في الجودة ناتج عن التغيرات في "مبدئ لأنماط القيادة الإدارية " كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.74 بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبدئ لأنماط القيادة الإدارية يؤدي الى زيادة في جودة

المنتجات بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (35,10) وهي دالة عند مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لأنماط القيادة الإدارية على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

4- اختبار تأثير تمكين العاملين على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تمكين العاملين على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة
 H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تمكين العاملين على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة."

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل التباين لتأثير مبدأ تمطين العاملين على جودة المنتجات

البيان	(R)	(R ²)	F	DF	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T	SIG
جودة المنتجات	0.700	0.489	26.83	1	0.00	تمكين العاملين	5,180	0.00
				28				
				29				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير تمكين العاملين على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية تمكين العاملين على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.700) عند مستوي الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب R² (0.489) أي أن ما قيمته (0.489) من التغيرات في الجودة ناتج عن التغيرات في "مبدئ تمكين العاملين" كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.7 بالنسبة تمكين العاملين و هذا يعني ان أي زيادة

بدرجة واحدة في تمكين العاملين يؤدي الى زيادة في جودة المنتجات بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.83) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تمكين العاملين على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

5- اختبار تأثير التحسين المستمر على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ التحسين المستمر على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ التحسين المستمر على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة."

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل التباين لتأثير مبداء التحسين المستمر على جودة المنتجات

البيان	(R)	(R ²)	F	DF	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T	SIG
جودة المنتجات	0,655	0.429	21,008	1	0.00	التحسين المستمر	4.58	0.00
				28				
				29				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير التحسين المستمر على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية التحسين المستمر على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.655) عند مستوى الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب R^2 (0.429) أي أن ما قيمته (0.429) من التغيرات في الجودة ناتج عن التغيرات في "مبدئ التحسين المستمر "

كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.65 بالنسبة التحسين المستمر و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في التحسين المستمر يؤدي الى زيادة في جودة المنتجات بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.008) وهي دالة عند مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ التحسين المستمر على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

6- اختبار تأثير ثقافة الجودة على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ثقافة الجودة على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ثقافة الجودة على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة ."

الجدول رقم (20-2): نتائج تحليل التباين لتأثير مبداء ثقافة الجودة على جودة المنتجات

البيان	(R)	(R ²)	F	DF	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T	SIG
جودة المنتجات	0,599	0.213	12,704	1	0.00	ثقافة الجودة	3.56	0.01
				28				
				29				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير ثقافة الجودة على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية ثقافة الجودة على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.599) عند

مستوي الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب R^2 (0.213) أي أن ما قيمته (0.213) من التغيرات في الجودة ناتج عن التغيرات في "مبدئ ثقافة الجودة" كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.59 بالنسبة لثقافة الجودة و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في ثقافة الجودة يؤدي الى زيادة في جودة المنتجات بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12,704) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ثقافة الجودة على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

7- اختبار تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة ."

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل التباين لتأثير مبدا مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات

البيان	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T	SIG
جودة المنتجات	0.738	0.545	33,578	1	0.00	0.73	5.79	0.00
				28				
				29				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة ،

إذ بلغ معامل الارتباط R (0.738) عند مستوى الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر بـ R^2 (0.545) أي أن ما قيمته (0.545) من التغيرات في الجودة ناتج عن التغيرات في " مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة " كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.73 بالنسبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة يؤدي الى زيادة في جودة المنتجات بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33,578) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

8-تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

ولتحديد ترتيب دخول مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى معادلة خط الانحدار، ولمعرفة المبادئ المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل مبدئ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي والجدول رقم يبين النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

المصدر	B	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
ثقافة الجودة	0.881	0.279	6.649	0.00
التزام الإدارة العليا بالجودة	0.771	0.198	5.142	0.00
التحسين المستمر	0.700	0.165	4.235	0.00
لتخطيط الاستراتيجي للجودة	0.699	0.132	4.014	0.00
التزام الإدارة العليا بالجودة	0.546	0.082	2.741	0.011
تمكين العاملين	0.501	0.056	2.156	0.031

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 /الثابت:

-4,518

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى والذي يمثل أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات، كما يتضح من الجدول الذي يبين ترتيب المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في معادلة الانحدار، حيث جاء الترتيب كالآتي:

1- ثقافة الجودة X1

2- التزام الإدارة العليا بالجودة X2

3- التحسين المستمر X3

4- التخطيط الاستراتيجي للجودة X4

5- التزام الإدارة العليا بالجودة X5

6- تمكين العاملين X6

وعليه فإن معادلة الانحدار تأخذ الشكل التالي:

جودة المنتجات = 0.881*ثقافة الجودة + 0.771*التزام الإدارة العليا
بالجودة + 0.700*التحسين المستمر + 0.699*التخطيط الاستراتيجي للجودة + 0.546*التزام
الإدارة العليا بالجودة + 0.501*تمكين العاملين - 4.518

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، أنماط القيادة الإدارية، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) وجودة المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (2-23): معاملات الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات

البيان	معامل الارتباط R	مستوي الدلالة	النتيجة
التزام الإدارة العليا بالجودة	0.669	0.00	قبول الفرضية
التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.456	0.011	قبول الفرضية
أنماط القيادة الإدارية	0.746	0.00	قبول الفرضية
تمكين العاملين	0.700	0.00	قبول الفرضية
التحسين المستمر	0.655	0.00	قبول الفرضية
ثقافة الجودة	0.559	0.00	قبول الفرضية
الكلية	0.738	0.00	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

أظهرت النتائج الجدول أعلاه بأن جميع قيم معاملات الارتباط كانت ما بين القيمتين (0.456 و 0.746) ، مما يعني أن جميع العلاقات بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات كانت تتراوح بين متوسطة قوية حيث نلاحظ من النتائج في الجدول أن أعلى قوة ارتباط كانت ما بين التحسين المستمر للجودة وجودة المنتجات ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.746 في حين أن أقل درجة ارتباط كانت ما بين التزام الإدارة العليا وجودة المنتجات بدرجة مقدارها 0.456 وهذا يعكس الترابط الوثيق بين مختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات وبالتالي على المؤسسة التركيز على كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعدم التركيز على مبداء دون آخر.

رابعاً: اختبار الفروق في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف المتغيرات الديمغرافية.

1- اختبار الفروق في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير السن

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار (T) لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الجنس

البيان	الجنس	التكرار	المتوسط	قيمة T	SIG
التزام الإدارة العليا بالجودة	ذكر	29	4	0,471	0,641
	انثي	1	3,7		
التخطيط الاستراتيجي للجودة	ذكر	29	4,0394	0,971	0,340
	انثي	1	3,5714		
أنماط القيادة الإدارية	ذكر	29	4,1767	-1,637	0,113
	انثي	1	4,8750		
تمكين العاملين	ذكر	29	4,1164	-1,583	0,125
	انثي	1	4,8750		
التحسين المستمر	ذكر	29	4,0690	-1,478	0,151
	انثي	1	4,8750		
ثقافة الجودة	ذكر	29	3,9526	-1,798	0,083
	انثي	1	4,7500		
الكلي	ذكر	29	4,2802	-1,441	0,161
	انثي	1	4,8750		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

كما أظهرت نتائج التحليل أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى فئة الذكور وفئة الإناث عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ أي أن الفروق تعود إلى عامل الصدفة، وعليه فإن الفرضية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ تعزى إلى الجنس" هي فرضية مقبولة، وقد يفسر ذلك على أن أفراد المؤسسة ذكورا أو إناثا قد تجمعهم ظروف عمل واحدة.

2- اختبار الفروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير السن

الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير السن على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجمعات	0,126	2	0,063	0.326	0.724	قبول الفريضة
	داخل المجموعات	5,206	27	0,193			
	مجموع التباين	5,332	9	/			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين إجابات أفراد العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير السن، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يعني قد يفسر ذلك على أن تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تشمل مختلف الفئات العمرية، وأن جميع العاملين على اختلاف سنهم ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي آثار دالة بين الفئات العمرية.

3- اختبار الفروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المستوى العلمي

الجدول رقم (2-26): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى العلمي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة	النتيجة
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجمعات	0,352	2	0,117	0.612	0.613	قبول الفريضة
	داخل المجموعات	4,980	27	0,192			
	مجموع التباين	5,332	9	/			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى العلمي، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يرجع ذلك إلى كون الموظفين ذوي التحصيل العلمي الأعلى يشغلون مواقع وظيفية أرقى، وبالتالي فهم يحظون باهتمام أكبر من طرف الإدارة العليا، من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و عليه ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم.

4- اختبار الفروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير منصب العمل

الجدول رقم (2-27): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير منصب العمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0,002	2	0,002	0.009	0.924	قبول الفريضة
	داخل المجموعات	5,330	27	0,190			
	مجموع التباين	5,332	9	/			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير منصب العمل، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05.

5- اختبار الفروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الخبرة

الجدول رقم (2-28): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير منصب العمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0,323	2	0,162	0.871	0.430	قبول الفريضة
	داخل المجموعات	5,009	27	0,186			
	مجموع التباين	5,332	9	/			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05. وعليه فالخبرة عامل مهم فيما يتعلق بزيادة الأداء والتعامل مع الأزمات وكيفية إدارة الجودة، والاستفادة من تلك الخبرات السابقة من اجل تجنب أي عوائق مستقبلية تحول دون تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات.

نتائج الدراسة

لقد أظهرت نتائج إجابات عينة الدراسة ما يلي:

1- نتائج مستوى جودة المنتجات

الجودة في المؤسسة محل الدراسة ترقى إلى المستوي المطلوب أي مستوي عالي من الجودة

2- نتائج تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التزام الإدارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، أنماط القيادة الإدارية، تمكين العاملين، التحسين المستمر، ثقافة الجودة) وكذلك مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدي والذي يمثل أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جودة المنتجات، كما يتضح من الجدول الذي يبين ترتيب المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في معادلة الانحدار، حيث جاء الترتيب كالآتي:

- ✓ ثقافة الجودة
- ✓ التزام الإدارة العليا بالجودة
- ✓ التحسين المستمر
- ✓ لتخطيط الاستراتيجي للجودة

✓ التزام الإدارة العليا بالجودة

✓ تمكين العاملين

3- نتائج العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية

أظهرت النتائج الجدول أعلاه بأن جميع قيم معاملات الارتباط كانت ما بين القيمتين (0.746 و 0.456) ، وأن جميع العلاقات بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات كانت تتراوح بين متوسطة قوية حيث نلاحظ أن أعلى قوة ارتباط كانت ما بين التحسين المستمر للجودة وجودة المنتجات، حيث بلغ معامل الارتباط 0.746 في حين أن أقل درجة ارتباط كانت ما بين التزام الإدارة العليا وجودة المنتجات بدرجة مقدارها 0.456 وهذا يعكس الترابط الوثيق بين مختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات وبالتالي على المؤسسة التركيز على كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعدم التركيز على مبادا دون آخر.

4- نتائج الفروق في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف

المتغيرات الديمغرافية

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين إجابات افراد

العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين إجابات افراد

العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير السن

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين إجابات افراد

العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى العلمي

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين إجابات افراد

العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير منصب العمل

✓ الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين

إجابات افراد العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة.

خاتمة

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة ، كما هدفت إلى التعرف على مستوى جودة المنتجات ، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي) ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها ، وبعد عملية جمع البيانات تم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

النتائج:

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج فيما يلي:

1- أن مستوى الجودة السائد في المؤسسة محل الدراسة عالياً بمتوسط حسابي الذي بلغ 4.30 و بانحراف معياري 0.41.

2- هناك تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.738)$ عند مستوي الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب $R^2(0.545)$ أي أن ما قيمته (0.545) من التغيرات في الجودة ناتج عن التغيرات في " مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة " كما انه بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.73 بالنسبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وهذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة يؤدي الى زيادة في جودة المنتجات بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33,578) وهي دالة عند مستوي الدلالة $(\alpha=0.05)$ (و هذا يؤكد صحة الفرضية الخامسة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على جودة المنتجات في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

3-وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى والذي يمثل أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جودة المنتجات، كما يتضح من الجدول الذي يبين ترتيب المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في معادلة الانحدار، حيث جاء الترتيب كالآتي:

- ✓ ثقافة الجودة
- ✓ التزام الإدارة العليا بالجودة
- ✓ التحسين المستمر
- ✓ لتخطيط الاستراتيجي للجودة
- ✓ التزام الإدارة العليا بالجودة
- ✓ تمكين العاملين

وعليه فان لمعادلة الانحدار لتأخذ الشكل التالي:

جودة المنتجات = $0.881 * \text{ثقافة الجودة} + 0.771 * \text{التزام الإدارة العليا بالجودة} + 0.700 * \text{التحسين المستمر} + 0.699 * \text{لتخطيط الاستراتيجي للجودة} + 0.546 * \text{التزام الإدارة العليا بالجودة} + 0.501 * \text{تمكين العاملين} - 4.518$

4-أظهرت النتائج اختبار الفرضية الثالثة بأن جميع قيم معاملات الارتباط كانت ما بين القيمتين (0.746 و 0.456)، مما يعني أن جميع العلاقات بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات كانت تتراوح بين متوسطة قوية حيث نلاحظ من النتائج في الجدول أن أعلى قوة ارتباط كانت ما بين التحسين المستمر للجودة وجودة المنتجات حيث بلغ معامل الارتباط 0.746 في حين أن أقل درجة ارتباط كانت ما بين التزام الإدارة العليا وجودة المنتجات بدرجة مقدارها 0.456 وهذا يعكس الترابط الوثيق بين مختلف مبادئ

إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات وبالتالي على المؤسسة التركيز على كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعدم التركيز على مبادا دون آخر.

5- كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرابعة النتائج التالية:

5-1. أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى فئة الذكور وفئة الإناث عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ أي أن الفروق تعود إلى عامل الصدفة، وعليه فإن الفرضية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى الجنس" هي فرضية مقبولة، وقد يفسر ذلك على أن أفراد المؤسسة ذكورا أو إناثا قد تجمعهم ظروف عمل واحدة.

5-2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير السن، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يعني قد يفسر ذلك على أن تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تشمل مختلف الفئات العمرية، وأن جميع العاملين على اختلاف سنهم ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي آثار دالة بين الفئات العمر.

5-3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوي العلمي، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يرجع ذلك إلى كون الموظفين ذوي التحصيل العلمي الأعلى يشغلون مواقع وظيفية أرقى، وبالتالي فهم يحظون باهتمام أكبر من طرف الإدارة العليا، من اجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعليه ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم.

5-4. لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير

منصب العمل، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05.

5-5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05. وعليه فالخبرة عامل مهم فيما يتعلق بزيادة الأداء والتعامل مع الأزمات وكيفية إدارة الجودة، والاستفادة من تلك الخبرات السابقة من أجل تجنب أي عوائق مستقبلية تحول دون تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات

الاقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة نقترح على إدارة مؤسسة حضنه حليب كما يلي:

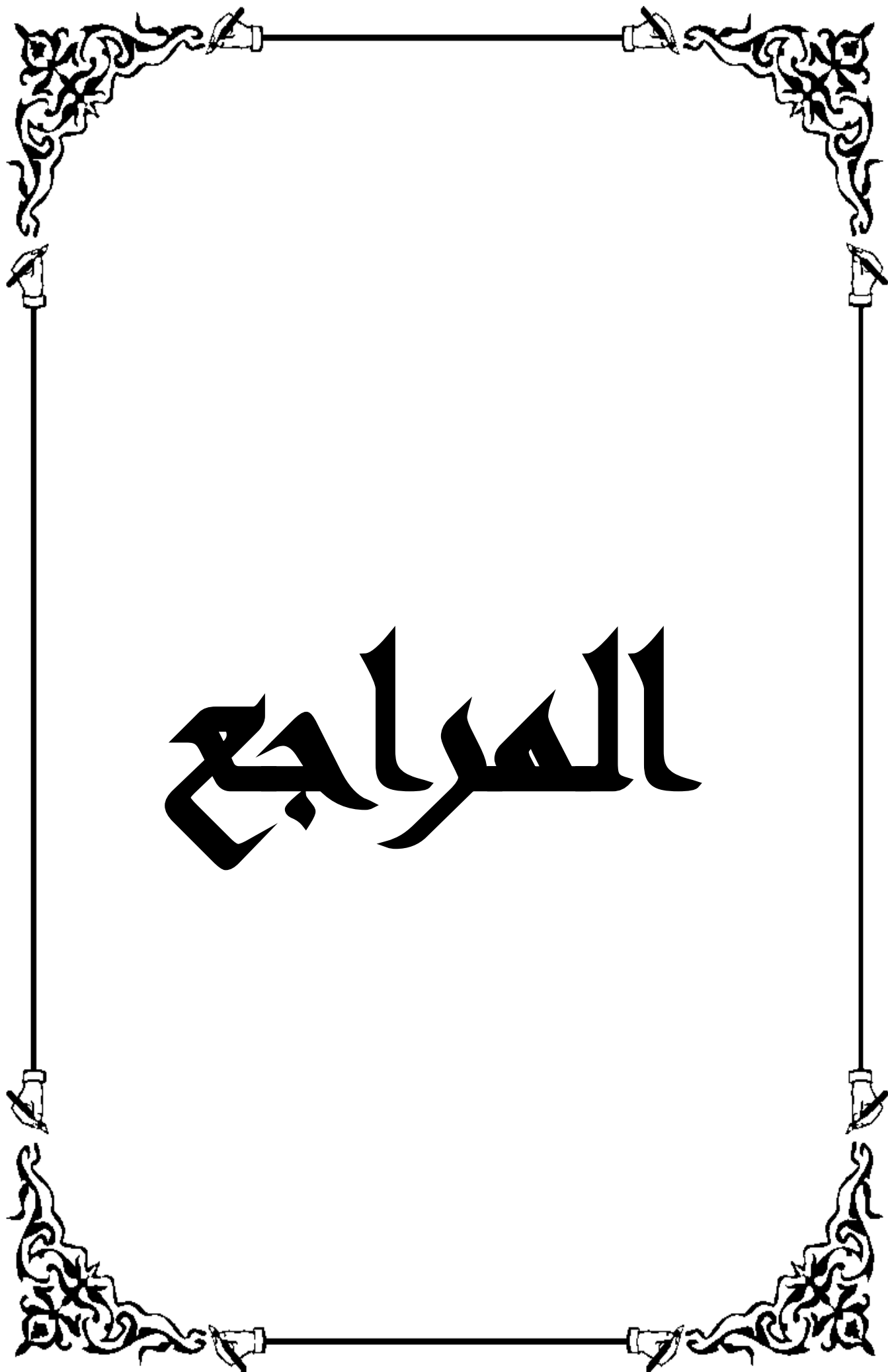
- ضرورة تدريب جميع العاملين بالمؤسسة على معايير الجودة.
- ضرورة إنشاء إدارة او مصلحة متخصصة في إدارة الجودة كباقي المصالح.
- توضيح أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة لكل عامل في المؤسسة من طرف قسم الجودة بالتعاون مع كافة الدوائر والمصالح والإدارات المختلفة.
- أن يكون هناك استراتيجية واضحة وخطط عمل ومبادرات يمكن من خلالها قياس الجودة.
- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المتغيرات الديمغرافية لموظفيها المتمثلين في التحصيل العلمي والموقع الوظيفي، من أجل التعرف على العوامل التي تخلق الفارق في تصورهم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

آفاق الدراسة:

إن هذا البحث بحاجة إلى دراسات وأبحاث مكملة لتتلاقى القصور في الجهد وإذ نأمل بأن نكون بهذه الدراسة الى حد ما في جمع مادة هذا البحث ومحاولة إسقاطه على أرض الواقع، ونقترح بعض المواضيع قصد فتح مجالات الباحثين مستقبلا.

- دور جودة المنتجات في الرفع من أداء وتنافسية المؤسسة.
- أثر التخطيط الاستراتيجي في الرفع من مستوى جودة المنتجات.
- أساليب قياس جودة المنتج وأثره على تنافسية المؤسسة
- دور جودة المنتج من الزيادة في الحصة السوقية.

المراجع



الكتب بالعربية:

- 1- أبو النصر مدحت، "أساسات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 2- احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
- 3- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر، 2011.
- 4- جورج ستيفن وأرنولد ويمرzkيرتش، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والأليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، عمان، الأردن، 1998.
- 5- حامد عبدالله السقاف، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، مطبعة الفرزدق، السعودية. 1998.
- 6- دوبينز لويد وماسون كراوفورد، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر، 1997.
- 7- زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز، عمان، الأردن، 2006.
- 8- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011، مكتبة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 9- سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015 الأردن
- 10- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003/2004.
- 11- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.

- 12- عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996
- 13- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001
- 14- فتحي أحمد يحيى العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 15- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 16- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة: طريقك للحصول على الإيزو، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 17- محمد الصيرفي، الجودة، مؤسسة حورس الدولية، ط1، مصر، 2006.
- 18- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن، جامعة السراء الخاصة 2004/2005.
- 19- محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995.
- 20- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 21- مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008
- 22- مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 23- مهدي صالح السامراني، "إدارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى.

24- موسى اللوزي، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي العلمي في إدارة الإبداع وتجديد، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.

مذكرات التخرج:

1- بوخلوة باديس، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2015/2016.

2- بوحنان نور الدين، "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، «رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، سنة، 2006/2007.

3- علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية سنة، 2003، 2004.

4- منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.

5- نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.

6- الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2009-2010.

- 7- ومدين يوسف، " تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة - حالة المصبرات الجزائرية الجديدة -(NCA)،" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

المجلات:

- 1- محمد الطراونة وبدرية البليسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤقتة للبحوث والدراسات المجلد السابع عشر، العدد 1، 2002.

الكتب بالفرنسية:

- 1- Zohra Cherfi، la qualité: démarche، méthodes et outils، Hermes sciences، Paris، 2002، pp 27-28.

الملاحق

الملحق رقم 01

اخى الموظف اختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة التعرف على " قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات " لتقديمه كمشروع تخرج في جامعة محمد بوضياف المسيلة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، وقد صممت هذه الاستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، يرجى منك الإجابة عن فقراتها شاكرين لك تعاونك، ومؤكدين لك بأن المعلومات التي ستقدمها لنا لا تستخدم إلا للبحث العلمي فقط.

الطالب:

موسعي عبد الحق
جامعة محمد بوضياف

المسيلة

أولاً: معلومات الشخصية:

انثي

الجنس: ذكر

من 0-51

5

من 31-)

السن: اقل من 0

المستوى التعليمي:

ماستر

ليسانس

ثانوي و اقل

دكتوراه

ماجستير

منصب العمل:

رئيس فرقة

رئيس مصلحة

مدير

الخبرة

من 11 الى 20

من 6 الى 10 ات

اقل من 5

أكثر من 21 سنة

ثانيا: فقرات الاستبانة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تلتزم لإدارة العليا على تقديم منتجات ذات جودة عالية					
02	تدرك الإدارة العليا مدى أهمية جودة المنتج					
03	توفر الإدارة العليا الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة من اجل رفع من مستوى جودة المنتج					
04	تقتدى الإدارة العليا بالمقاييس العالمية من اجل ضبط جودة المنتجات					
05	تلتزم الإدارة العليا بالمراقبة المستمرة لمستوى الجودة					

					06	تحرص الإدارة العليا على التماشي مع مواصفات العالمي لجودة المنتج
					07	تحرص الإدارة العليا على تحقيق الأداء الذي يلبي المعايير المطلوبة في المنتجات
					08	تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العليا باستمرار
					09	تلتزم الإدارة العليا مختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة
					10	يتم ابتكار طرق من طرف الإدارة العليا من اجل تحسين مستوى جودة المنتج.
					11	تقوم المؤسسة بوضع الخطط الاستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة
					12	تتبنى المؤسسة غايات واضحة تشرح رسالتها التي تسعى إلى الوصول إليها
					14	تهتم السياسات والخطط الاستراتيجية باحتياجات العملاء وأهداف الممولين.
					15	توفر في المؤسسة فريق متخصص في تحديد سياسات الجودة
					16	تسعى الخطة الاستراتيجية للوصول إلى التميز في منتجات المؤسسة
					17	يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف) للمؤسسة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل
					18	تطبق المؤسسة أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل التنبؤ بالأهداف
					19	يرشد الرئيس المباشر الموظفين إلى تنفيذ خطط المؤسسة
					20	يتسم الرئيس المباشر بضعف القدرة على تنظيم العمل
					21	يعطي الرئيس المباشر الموظفين فرصة لمناقشة قراراته
					22	يعزز الرئيس المباشر لدى الموظف الشعور بالمسؤولية
					23	يهتم الرئيس المباشر بالمصلحة الخاصة لبعض الموظفين على حساب

				العمل	
				هتم الرئيس المباشر بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل	24
				يعتبر الرئيس المباشر نموذجاً يحتذى به من حيث الالتزام الدقيق في العمل	25
				يتصف الرئيس المباشر بضعف الاهتمام بنوعية العمل	26
				يميل الرئيس المباشر إلى دعم سيطرة المناخ التقليدي الإداري داخل المؤسسة	27
				الموظفون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف العملاء والمؤسسة.	28
				يوجد في المؤسسة نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون جدارة عالية في مجال عملهم	29
				موظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق	30
				الموظفون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمات المقدمة	31
				نظام الحوافز المطبق يعتمد على تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة والوصول إلى نتائج المرجوة.	32
				تعتمد المؤسسة على اللامركزية في اتخاذ القرارات	33
				تقوم المؤسسة بإيفاد العاملين لديها في دورات تدريب لتحسين قدراتهم على إدارة أعمالهم	34
				يسمح للعاملين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة للعم	35
				يوجد في المؤسسة نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون جدارة عالية في مجال عملهم من أجل تحسين جودة المنتجات	36
				تسعي المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة	37
				تهتم إدارة المؤسسة بتشخيص المشكلات لوضع الحلول المناسبة	38

				تشجع إدارة المؤسسة العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم باستمرار	39
				تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.	40
				تحرص المؤسسة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات	41
				تركز المؤسسة على شمولية عملية التحسين المستمر لعناصر العملية الإنتاجية	42
				تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم باستمرار	43
				يتم وضع كافة الأقسام باحتياجات العملاء وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها	44
				ينسجم سلوك المؤسسة مع شعاراتها	45
				تقيم المؤسسة علاقة شراكة مع الموردين لتحقيق المصالح المشتركة	46
				تسود داخل المؤسسة قواعد عامة للسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين	47
				تسعى الإدارة العليا إلى تطوير ثقافة التحسين المستمر في مختلف نواحي العمل	48
				تعتمد المؤسسة على نظام اتصال مفتوح بين الرؤساء والمرؤوسين	49
				يتصف نظام المكافآت والترقيات بالنزاهة في المؤسسة	50
				تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار	51
				تسود روح الاحترام المتبادل بين أعضاء المؤسسة	52
				تتفوق منتجات الشركة على منتجات المنافسين في ادائه	53
				تختبر الشركة قدرة منتجاتها على الاداء الجيد.	54
				يفضل الزبائن منتجات شركتنا لأدائها عالي الجودة	55

					منتجات شركتنا على درجة عالية من الثقة عند الاستخدام	56
					يمكن الاعتماد على منتوجات الشركة كونها تؤدي الوظائف المطلوبة منها	57
					احتمال عدم كفاءة منتوجات الشركة ضئيل جداً.	58
					تمتلك ادارة الشركة مواصفات مصنعية خاصة بما طورت في ضوء تجربتها بالعمل	59
					تعتمد ادارة الشركة سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات	60
					تسعى الشركة لتأهيل خطوطها لتقديم منتجات مطابقة للمواصفات العالمية	61
					تولي ادارة الشركة اهتماماً بإنتاج منتج متميز يثير الجذب والانتباه	62
					هناك ارتياح للمظهر الخارجي الذي تتمتع به منتجات الشركة	63
					التصاميم التي تعتمدها الشركة تراعي الموضة الجديدة.	64
					يمكن استخدام منتجات الشركة لفترة طويلة من الزمن	65
					منتجات الشركة لها قدرة عالية على تحمل المؤثرات الخارجية.	66
					منتجات الشركة لها القدرة على تحمل الاستخدام الخاطئ.	67
					تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع.	68
					تتميز منتجات الشركة بسهولة تصليحها.	69
					تلتزم ادارة الشركة بإعداد وتنفيذ جداول تسليم دقيقة.	70
					تقوم ادارة الشركة على الدوام بدعوة خبراء عالميين وعقد ندوات وحلقات دراسية للعاملين في الشركة ترمي الى تطوير قدراتهم وامكانياتهم في مجال الجودة.	70
					توجه ادارة الشركة العاملين الى مخاطر الاهتمام بالكمية على حساب الجودة.	71

الملحق رقم 02

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
a	,019	30	,200 [*]	,938	30	,078
b	,067	30	,082 [*]	,941	30	,094
c	,021	30	,071 [*]	,912	30	,016
d	,085	30	,080 [*]	,944	30	,119
n	,064	30	,069 [*]	,957	30	,264
e	,048	30	,091 [*]	,964	30	,392
f	,067	30	,062 [*]	,913	30	,017

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	71

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a	24,7405	5,700	,773	,922
b	24,7067	6,669	,601	,935
c	24,5305	6,364	,832	,915
d	24,5888	6,037	,880	,909
n	24,6346	5,699	,904	,905
e	24,7513	6,414	,760	,920
f	24,4305	6,619	,738	,923

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	29	96,7	96,7	96,7
Valides انثى	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من اقل	12	40,0	40,0	40,0
سنة 40 الى 31 من	16	53,3	53,3	93,3
سنة 50 الى 41 من	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	8	26,7	26,7	26,7
ماستر	20	66,7	66,7	93,3
ماجستير	1	3,3	3,3	96,7
دكتوراه	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ملحة رئيس	5	16,7	16,7	16,7
فرقة رئيس	25	83,3	83,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من اقل	11	36,7	36,7	36,7
10 الى سنوات 6 من	15	50,0	50,0	86,7
سنة 20 الى 11 من	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A10	30	4,1333	,81931	,14958
A1	30	4,1000	1,09387	,19971
A2	30	3,9333	1,14269	,20863
A3	30	3,9000	,99481	,18163
A4	30	4,0000	,74278	,13561
A5	30	3,9667	,96431	,17606
A6	30	3,7000	1,14921	,20982
A7	30	4,0667	,73968	,13505
A8	30	4,1333	,89955	,16424
A9	30	3,9667	1,12903	,20613
a	30	3,9900	,61720	,11268

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
C1	30	4,1667	,59209	,10810
C2	30	4,0667	,82768	,15111
C3	30	4,1333	,97320	,17768
C4	30	4,4511	,57566	,12318
C5	30	3,8667	1,00801	,18404
C6	30	4,4000	,67466	,12318
C7	30	4,0667	1,14269	,20863
C8	30	4,2333	,85836	,15671
C9	30	4,3000	,70221	,12821
c	30	4,2000	,43127	,07874

stiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D1	30	4,2667	,98027	,17897
D2	30	3,9667	1,35146	,24674
D3	30	4,0333	1,18855	,21700
D4	30	4,0333	1,03335	,18866
D5	30	4,1000	1,15520	,21091
D6	30	3,9667	,76489	,13965
D7	30	4,1333	,50742	,09264
D8	30	4,2333	,56832	,10376
D9	30	4,1667	,79148	,14450
d	30	4,1417	,48327	,08823

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
N1	30	4,3000	,53498	,09767
N2	30	3,9667	,99943	,18247
N3	30	4,1333	,73030	,13333
N4	30	4,1000	,95953	,17518
N5	30	4,0000	,90972	,16609
N6	30	4,1000	,71197	,12999
N7	30	3,9667	,76489	,13965
N8	30	4,2000	,71438	,13043
n	30	4,0958	,54702	,09987

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
E1	30	4,3000	,87691	,16010
E2	30	3,9333	,69149	,12625
E3	30	3,8667	1,00801	,18404
E4	30	3,7333	1,08066	,19730
E5	30	3,7667	,85836	,15671
E6	30	4,2667	,52083	,09509
E7	30	3,8333	1,11675	,20389
E8	30	4,1333	,73030	,13333

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
f	30	4,3000	,41341	,07548

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 4					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
f	3,975	29	,000	,30000	,1456	,4544

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,669 ^a	,448	,428	,75613670

a. Valeurs prédites : (constantes), Zscore(f)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,991	1	12,991	22,722	,000 ^b
1 Résidu	16,009	28	,572		
Total	29,000	29			

a. Variable dépendante : Zscore(a)

b. Valeurs prédites : (constantes), Zscore(f)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
	1 (Constante)	1,007E-013	,138		
1 Zscore(f)	,669	,140	,669	4,767	,000

a. Variable dépendante : Zscore(a)

tulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,456 ^a	,208	,180	,42847

a. Valeurs prédites : (constantes), f

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,353	1	1,353	7,368	,011 ^b
1 Résidu	5,140	28	,184		
Total	6,493	29			

a. Variable dépendante : b

b. Valeurs prédites : (constantes), f

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,777	,831		2,138	,041
f	,522	,192	,456	2,714	,011

a. Variable dépendante : b

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,746 ^a	,556	,540	,29236

a. Valeurs prédites : (constantes), f

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,000	1	3,000	35,102	,000 ^b
1 Résidu	2,393	28	,085		
Total	5,394	29			

a. Variable dépendante : c

b. Valeurs prédites : (constantes), f

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,854	,567		1,506	,143
f	,778	,131	,746	5,925	,000

a. Variable dépendante : c

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,700 ^a	,489	,471	,35144

a. Valeurs prédites : (constantes), f

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,315	1	3,315	26,836	,000 ^b
1 Résidu	3,458	28	,124		
Total	6,773	29			

a. Variable dépendante : d

b. Valeurs prédites : (constantes), f

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,625	,682		,917	,367
f	,818	,158	,700	5,180	,000

a. Variable dépendante : d

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les st		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,700 ^a	,489	,471	,35144	,489	26,836	

NOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,315	1	3,315	26,836	,000 ^b
1 Résidu	3,458	28	,124		
Total	6,773	29			

a. Variable dépendante : d

b. Valeurs prédites : (constantes), f

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,625	,682		,917	,367
f	,818	,158	,700	5,180	,000

a. Variable dépendante : d

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les st		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	0,655 ^a	,429	,408	,42079	,429	21,008	

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,720	1	3,720	21,008	,000 ^b
1 Résidu	4,958	28	,177		
Total	8,678	29			

a. Variable dépendante : n

b. Valeurs prédites : (constantes), f

coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,371	,816		,454	,653
f	,866	,189	,655	4,583	,000

a. Variable dépendante : n

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les st		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,559 ^a	,312	,288	,34895	,312	12,704	

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,547	1	1,547	12,704	,001 ^b
1 Résidu	3,409	28	,122		
Total	4,956	29			

a. Variable dépendante : f

b. Valeurs prédites : (constantes), e

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,269	,573	3,959	,000
	e	,510	,143	3,564	,001

a. Variable dépendante : f

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,559 ^a	,312	,288	,34895	,312	12,704

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1,547	1	1,547	12,704	,001 ^b
	Résidu	3,409	28	,122		
	Total	4,956	29			

a. Variable dépendante : f

b. Valeurs prédites : (constantes), e

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,269	,573	3,959	,000
	e	,510	,143	3,564	,001

a. Variable dépendante : f

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,746 ^a	,556	,540	,28026	,556	35,102	
2	,801 ^b	,642	,616	,25628	,086	6,484	

NOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2,757	1	2,757	35,102	,000 ^b
	Résidu	2,199	28	,079		
	Total	4,956	29			
2	Régression	3,183	2	1,591	24,230	,000 ^c
	Résidu	1,773	27	,066		
	Total	4,956	29			

a. Variable dépendante : f

b. Valeurs prédites : (constantes), c

c. Valeurs prédites : (constantes), c, a

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,297	,509		2,547	,017
	c	,715	,121	,746	5,925	,000
2	(Constante)	1,171	,468		2,499	,019
	c	,517	,135	,539	3,828	,001
	a	,240	,094	,359	2,546	,017

a. Variable dépendante : f

Récapitulatif des modèles							
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les st		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,738 ^a	,545	,529	,28370	,545	33,578	

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,703	1	2,703	33,578	,000 ^b
	Résidu	2,254	28	,080		
	Total	4,956	29			

a. Variable dépendante : f

b. Valeurs prédites : (constantes), idarakolya

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,401	,503		2,786	,009
	idarakolya	,712	,123	,738	5,795	,000

a. Variable dépendante : f

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a	ذكر	29	4,0000	,62564	,11618

	انثي	1	3,7000	.	.
b	ذكر	29	4,0394	,47364	,08795
	انثي	1	3,5714	.	.
c	ذكر	29	4,1767	,41929	,07786
	انثي	1	4,8750	.	.
d	ذكر	29	4,1164	,47119	,08750
	انثي	1	4,8750	.	.
n	ذكر	29	4,0690	,53618	,09957
	انثي	1	4,8750	.	.
e	ذكر	29	3,9526	,43611	,08098
	انثي	1	4,7500	.	.
f	ذكر	29	4,2802	,40595	,07538
	انثي	1	4,8750	.	.
idarakolya	ذكر	29	4,0590	,43056	,07995
	انثي	1	4,4411	.	.

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig.
		F	Sig.			
a	Hypothèse de variances égales	.	.	,471	28	.
	Hypothèse de variances inégales
b	Hypothèse de variances égales	.	.	,971	28	.
	Hypothèse de variances inégales
c	Hypothèse de variances égales	.	.	-1,637	28	.
	Hypothèse de variances inégales
d	Hypothèse de variances égales	.	.	-1,583	28	.
	Hypothèse de variances inégales
n	Hypothèse de variances égales	.	.	-1,478	28	.
	Hypothèse de variances inégales
e	Hypothèse de variances égales	.	.	-1,798	28	.
	Hypothèse de variances inégales
f	Hypothèse de variances égales	.	.	-1,441	28	.
	Hypothèse de variances inégales
idarakolya	Hypothèse de variances égales	.	.	-,872	28	.
	Hypothèse de variances inégales

ANOVA à 1 facteur

idarakolya

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,126	2	,063	,326	,724
Intra-groupes	5,206	27	,193		
Total	5,332	29			

ANOVA à 1 facteur

idarakolya

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,352	3	,117	,612	,613
Intra-groupes	4,980	26	,192		
Total	5,332	29			

ANOVA à 1 facteur

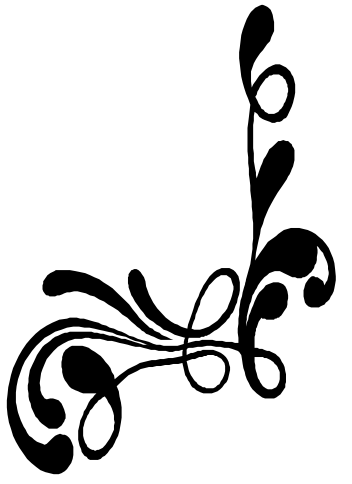
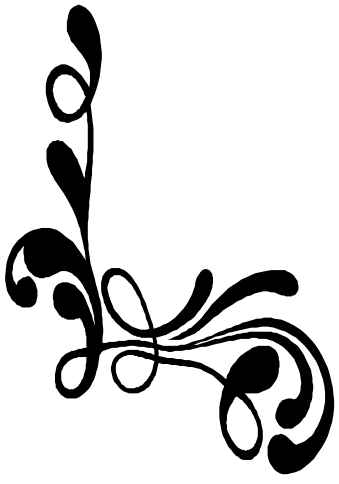
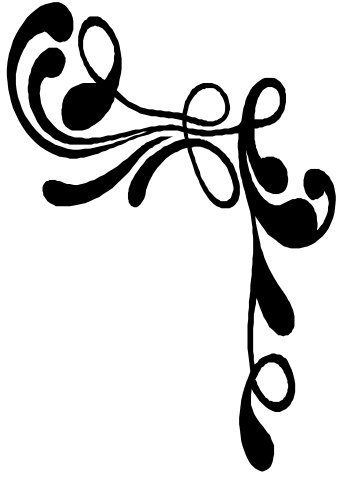
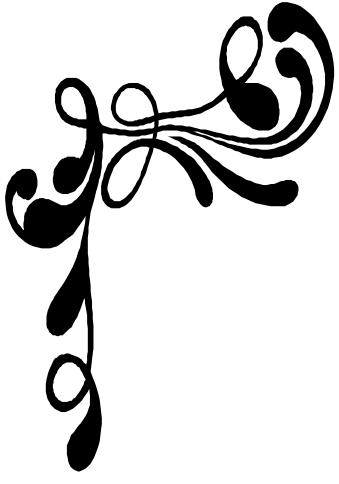
idarakolya

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,002	1	,002	,009	,924
Intra-groupes	5,330	28	,190		
Total	5,332	29			

ANOVA à 1 facteur

idarakolya

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,323	2	,162	,871	,430
Intra-groupes	5,009	27	,186		
Total	5,332	29			



التعليق:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة على جودة المنتجات ، ومستوى جودة المنتجات فيها، ولتحقيق أهدافها الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عمال مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة لمعرفة تقييمهم ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و مستوى الجودة في المؤسسة ،وقد بينت النتائج المتوصل إليها إلى أن جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطبقة و ان مستوى جودة المنتجات عالي ،وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات، الى جانب وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات وهذا من وجهة نظر العاملين .

الكلمات المفتاح: إدارة، جودة شاملة، إدارة العليا، تخطيط استراتيجي، جودة المنتجات، تحسين مستمر، ثقافة الجودة، تمكين العاملين.

Le résumé de l'étude :

Cette étude vise à identifier l'impact de l'application des principes de TQM dans l'établissement Hodna lait sur la qualité des produits qu'il contient.

Dans le but d'atteindre les objectifs de cette étude, nous avons collecté des données à partir d'un questionnaire qui a été distribué aux employés du Hodna lait autour de leur évaluation de la mesure dans laquelle les principes de TQM et de la qualité sont appliqués dans l'établissement.

Les résultats obtenus affirment que tous les principes de TQM sont appliqués et que la qualité des produits est élevée. Pour les employés de Hodna lait, Il existe une corrélation statistiquement significative entre l'application des principes de TQM et la qualité du produit, ainsi qu'un impact statistiquement significatif sur l'application des principes de TQM sur la qualité des produits.

Les mots clés :

L'administration, la qualité totale, la direction, la planification stratégique, la qualité des produits, le progrès régulier, la culture de la qualité, Autonomiser les employés.