

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
إعداد الطلبة:  
عيواج ياسين  
رقوب غزلان

تحت عنوان:

واقع استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات  
العمومية

- دراسة ميدانية بمفتشية الضرائب لدائرة بوسعادة

**لجنة المناقشة:**

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عطا الله ياسين
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. الوافي رابح
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. لعشاش عبد الحليم

السنة الجامعية: 2022/2021



# شكر وتقدير

□ نحمد الله حمدا الشاكرين ونثني عليه ثناء الذاكرين الذي سير السبيل لإنجاز هذا العمل.

□ وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: 'من لا يشكر الناس لا يشكره الله'

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف 'د وافي رابح' على ما قدمه من توجيهات  
□ ومساعدات ونصائح وإرشادات أفادتنا أثناء إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
□ جامعة محمد بوضياف المسيلة على مساعدتهم القيمة التي قدموها لنا.

□ . كما لا ننسى أن نشكر موظفي مفتشية الضرائب لدائرة بوسعادة

وفي الأخير نشكر كل ما ساعدنا من قريب أو من بعيد من أهل، إخوان، زملاء، طلبة جامعة مسيلة  
□ من كلية الاقتصاد.

□ وإن كنا عاجزين عن شكر الجميع فعند الله خير الجزاء وأوفر.

□ الطلبة: رفوب غزلان

عيواج ياسين

# إهداء

أبي:

إلى روح أبي الذي علمني أن "رأس مالك هو علمك وعدوك هو الجهل" إلى أبي دوماً إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار، إلى من كان دعائه سر نجاحي، إلى من نزل عرقاً إلى القلب العطوف أبي.

رحمك الله يا أبي، تمنيت أن يمهلني القدر بعض الوقت يا أبي، لكن القدر كتب نقطة النهاية.

أمي:

إلى ملاكي في الحياة.... إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان والتفاني....  
إلى بسمة الحياة وسر وجودي.... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي....

إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة حفظها الله ورعاها.

إلى شموع تنير ظلمة حياتي... إلى من بوجودهما أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.  
إلى إخوتي وأخواتي.

إلى كل من شاركني تعب هذا النجاح، وإلى كل صديق عزيز تمنى لي النجاح وشاركني إياه.

بلاسمين



# إهداء

إلى ملاكي في الحياة.... إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان والتفاني....

إلى بسمة الحياة وسر وجودي.... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي....

إلى أغلى الحبايب أُمي الحبيبة.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون إنتظار...

إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار والدي العزيز.

إلى من بهم أكبر و عليهم أعتد...

إلى شموع تنير ظلمة حياتي... إلى من بوجودهما أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.

إلى أخواتي "سناء، أسماء، سمراء"

إلى إخوتي "لخميسي، دحمان"

إلى من أرى التفاؤل في أعينهم..... و السعادة في صحتهم.....

إلى شعلة الذكاء والنور.... إلى الوجوه المفعمة بالبراعة.... ولمحبتهم لأزهرت أيامي وتفتحت براعم الغد.

إلى "رنيم، ساجد الله، سيف الله، سهل الله"

إلى الأخوات التي لم تلدهن أُمي.... إلى من تميزو بالوفاء والعطاء....

□.. إلى يبابيع الصدق الصافي صديقناي: آية وسلمى.

نفسه

سعود

## فهرس الموضوعات

1	فهرس الموضوعات
1	فهرس الجداول
1	فهرس الأشكال
	شكر وعرفان:
أ	مقدمة:

### الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

8	المبحث الاول: التأصيل النظري للجودة
8	المطلب الأول: مفهوم الجودة
11	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
12	المطلب الثالث: أهم الرواد الجوده
14	المطلب الرابع: محددات الجودة والأبعاد وأهميتها
16	المطلب الخامس: أهداف الجودة
17	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة:
20	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الثالث: رواد الفكر الإداري لإدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهميتها
27	المطلب الخامس: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
32	المبحث الثالث: أساسيات حول المؤسسات العمومية
32	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العامة وأهميتها
35	المطلب الثاني: أهداف المؤسسات العامة
37	المطلب الثالث: أصناف المؤسسة العمومية
38	المطلب الرابع: أشكال المؤسسات العمومية
44	خلاصة الفصل الأول:

47	المبحث الأول: تقديم عام لمفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة .....
47	المطلب الأول: نشأة مفتشية الضرائب .....
47	المطلب الثاني: وظائف مفتشية الضرائب .....
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب .....
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة .....
55	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية. ....
56	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة .....
59	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات .....
59	المطالب الأول: نتائج الدراسة الميدانية .....
66	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses) .....
69	خلاصة الفصل التطبيقي .....
71	الخاتمة: .....
75	قائمة المراجع: .....

#### فهرس الجداول

50	الجدول رقم(2-2): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير للجنس .....
50	الجدول رقم(2-3) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر .....
51	الجدول رقم(2-4) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة .....
53	الجدول رقم(2-5) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي .....
52	الجدول رقم(2-6) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي .....
54	الجدول رقم(2-7) : درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي .....
55	الجدول رقم (2-8): محاور الاستبيان .....
57	الجدول(2-9): المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط .....
57	الجدول رقم(2-10) : الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الجودة الشاملة .....
58	جدول رقم(2-11): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان .....
59	الجدول رقم(2-12): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ .....
60	الجدول رقم(2-13) : نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov .....

- الجدول رقم (14-2) : المحك المعتمد في الدراسة ..... 62
- الجدول رقم (15-2) : العبارات المتعلقة بالبعد المعرفي ..... 63
- الجدول رقم (16-2) : العبارات المتعلقة بالبعد الإداري: ..... 64
- الجدول رقم (17-2) : ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد محور الجودة الشاملة ..... 66
- الجدول رقم (18): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى ..... 66
- الجدول رقم (19): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية ..... 67
- الجدول رقم (20): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية للدراسة ..... 68

### فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: توزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير للجنس ..... 50
- الشكل رقم 2: توزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير العمر ..... 51
- الشكل 01: التعريفات المختلفة للجودة ..... 10
- الشكل 02: دعائم الجودة ..... 11
- الشكل رقم 3: توزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة ..... 52
- الشكل رقم 4: توزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي ..... 53
- الشكل رقم 5: توزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي ..... 54
- الشكل 04: تحديد معايير الجودة الشاملة ..... 22
- الشكل 05: بثلاثية الجودة ..... 24
- الشكل 6: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة ..... 48
- الشكل رقم 6: توزيع بيانات البعد المعرفي ..... 61
- الشكل رقم 7: توزيع بيانات البعد الإداري ..... 61
- الشكل رقم 8: توزيع كل بيانات الدراسة ..... 61



---

مَقْدَد

مَة

---





بعد إداري

المصدر: من إعداد الطلبة

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوعها وتحديد متغيراتها حيث تناولت هذه الدراسة الجودة على عمليات المؤسسة، أكثر من هذا فإن جودة المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا بوجود ثقافة حقيقة للجودة تؤكد على الضرورة أن يكون جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة، وهنا تتجلى أهمية موضوعا هذا واقع جودة الشاملة كأسلوب للتسيير هدفه على الحصول أكبر تعبئة ومشاركة لكل العمال والموظفين في الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة لتحقيق أعلى مستويات الجودة.

5- أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة واقع إدارة الجودة في مفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة.
- تحديد العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والمؤسسات العمومية.
- معرفة مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات العمومية.
- معرفة مدى إلتزام تطبيق معايير الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في مفتشية الضرائب لدائرة بوسعادة.

5. دوافع إختيار الدراسة:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي فهي تعكس مدى قدرات وطموحات

الباحث

وترجع أسباب اختيار الموضوع الى عدة أسباب ومبررات منها ذاتية وأخرى موضوعية:





رفيقة الشامي: تفعيل الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة، شركة أميانت إسمنت بمفتاح وحدة الشركة المواد المشتقة للوسط رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بليدة، كلية علوم اقتصادية والتسيير، 2007.

المرتکز الذي انطلقت منه الباحثة لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة هو تقييم فرص تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات الصناعية محل دراسة ميدانية ومعرفة مدى تمثيئهم وتفعيئهم ضمن إدارة الجودة الشاملة  
7. حدود الدراسة:

من أجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الاشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود الدراسة:

✓ الحدود المكانية: شملت الدراسة في مفتشية الضرائب لدائرة (بوسعادة)

✓ الحدود البشرية: شملت تقريبا جميع العاملين في مفتشية الضرائب لدائرة بوسعادة.

✓ الحدود الزمنية: تمت فترة الدراسة من سنة 2021 الى 2022.

8. المنهج المتبع:

من أجل الامام بجوانب الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، المنهج الوصفي عند عرض الجانب النظري، حيث تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة المتوفرة سواء مذكرات ماستر أو مجاستير، أطروحة دكتوراه، مقالات، مجلات، كتب، والمنهج التحليلي على أداة الاستبانة مع استعمال التحليل برنامج spss.

9. هيكل الدراسة:

للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات الدراسة وللإجابة على الإشكالية فقد تم تقسيم الدراسة إلى ما يلي:  
- الفصل الأول: هو عبارة عن مدخل نظري للجودة ويشمل ثلاث مباحث البحث الأول يتضمن مفاهيم اساسية متعلقة بالجودة وسيتم فيه التطرق لتعريف الجودة وأهميتها ورواد الجودة وتطورها



---

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

---

تمهيد:

لقد اصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وذلك لاعتبارها لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة، فأصبحت تحظى باهتمام خاص لكونها الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لكل مؤسسة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تساعد على البقاء والاستمرار والنمو في محيطها المعاصر، وهذا ما يستلزم الاهتمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بها وإدراك تطورها واهدافها وأهميتها وهذا الفصل يقدم إطار النظري لإدارة الجودة، ويضم شرحا لما نقدم ذكره عن إدارة الجودة وذلك باحتواءه خمس مطالب:

المطلب الأول: مفهوم الجودة

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

المطلب الثالث: أهم رواد الجودة

المطلب الرابع: محددات الجودة و أبعاد و أهميتها

المطلب الخامس: أهداف الجودة

## المبحث الاول: التأصيل النظري للجودة

بدأ التطور موضوع إدارة الجودة الشاملة بتطور الاهتمام بموضوع الجودة لذلك لفهم إدارة الجودة الشاملة يتوجب أولاً فهم الجودة والتطور التي تنطوي عليها.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة

- إن مفهوم الجودة (quality) يرجع الى الكلمة اللاتينية (oualities) وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وقديما كانت تعني الدقة والاتقان.<sup>1</sup>
- وقد عرفها المهندس juhan: أن الجودة ملائمة المنتج للمستهلك.<sup>2</sup>
- ويرى صاحب البرنامج المعيب الصفري philip chosby: أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات.<sup>3</sup>
- أما أبو الجودة العالمية deming: فيقول عنها الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية، انها تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام والانتساق والثقة بجودة تناسب السوق.<sup>4</sup>
- تعرفها الجمعية الامريكية لمراقبة الجودة: أنها مجموعة الملامح الكلية التي تكون قادرة على اشباع حاجات المستهلك المعلنة أو الضمنية.<sup>5</sup>
- تعرفها المنظمة الدولية للتفتيس (50 أ) للجودة: بانها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا.<sup>6</sup>
- يعرفها بستر فيلد: على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلي توقعات المستهلك أو تريد فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج او الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> مأمون الداركة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص15.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة، طبعة 1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص25.

<sup>3</sup> رعد عبد الله الصائي، عيسى قداد، إدارة الجودة شاملة، دار اليازوري، عمان 2008، ص29.

<sup>4</sup> فيصل بن حاسم بن محمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية، دار المعرفة، بيروت، 2008.

<sup>5</sup> محمد رياض خير، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، القاهرة، 2002، ص4.

<sup>6</sup> محمد عبد الوهاب الفلاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، طبعة 1، دار وائل للنشر، عمان 2002، ص18-19.

<sup>7</sup> حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر الجامعة قالملة، الجزائر، 2009، ص14.

- تعني الجودة: تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الانتاج.<sup>1</sup>
- وعرف deming: الجودة بأنها تحقيق احتياجات المستفيد حاضرا ومستقبلا.<sup>2</sup>
- أما crosby: فقد عرف الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات اي كلما كانت مواصفات المنتج متطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة.<sup>3</sup>
- حسب المهندس الامريكي ahmand feigenbaum فإن الجودة تتمثل في مجمل الخصائص الموجودة في المنتج أو الخدمة والتي تم توفيرها بواسطة الجهود المبذولة في التسويق، الهندسة، التصنيع والصيانة، والتي من خلالها يلاقي المنتج أو الخدمة توقعات الزبون.<sup>4</sup>
- تعرف الجودة على أنها: التحرر من العيوب أو الخطأ و أوجه القصور التي تطلب القيام باعمال أكثر في مرة واحدة، تؤدي الى الفشل الميداني الذي يسبب استثناء المستهلك، وهذا المعنى موجه لتحقيق التكاليف، أي جودة أعلى خطأ أقل رضا أكبر و تكلفة أقل.<sup>5</sup>
- كما يعرفها david hoyle على أنها درجة من التميز تلازمها مجموعة من الخصائص التي تعني بحاجة متوقعة ولها معاني أخرى كثيرة سطرها في النقاط التالية:

- وجود درجة من التميز.
  - المطابقة مع المتطلبات.
  - مجمل الخصائص التي لها القدرة على تلبية الاحتياجات المتعلقة والضمنية للعميل.
  - سهولة الاستخدام.
  - التحرر من العيوب.
  - اسعادها للزبائن.
- ويجدر الاشارة اليها: مفهوم الجودة حيث نركز على مجموعة من الدعائم التي ان تحقق الجودة كما يلي:

---

1 محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الانتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص19.

2 طلال بن عابد الأحمد، إدارة الرعاية الصحية، الرياض، مكتبة الملك الوطنية، 2004، ص16.

3 محفوظ أحمد، جودة ادارة جودة شاملة مفاهيم وتطبيق الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2004، ص19.

4 أشرف السعيد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم العالي، دار الجامعة الجديد النشر، الاسكندرية، مصر.

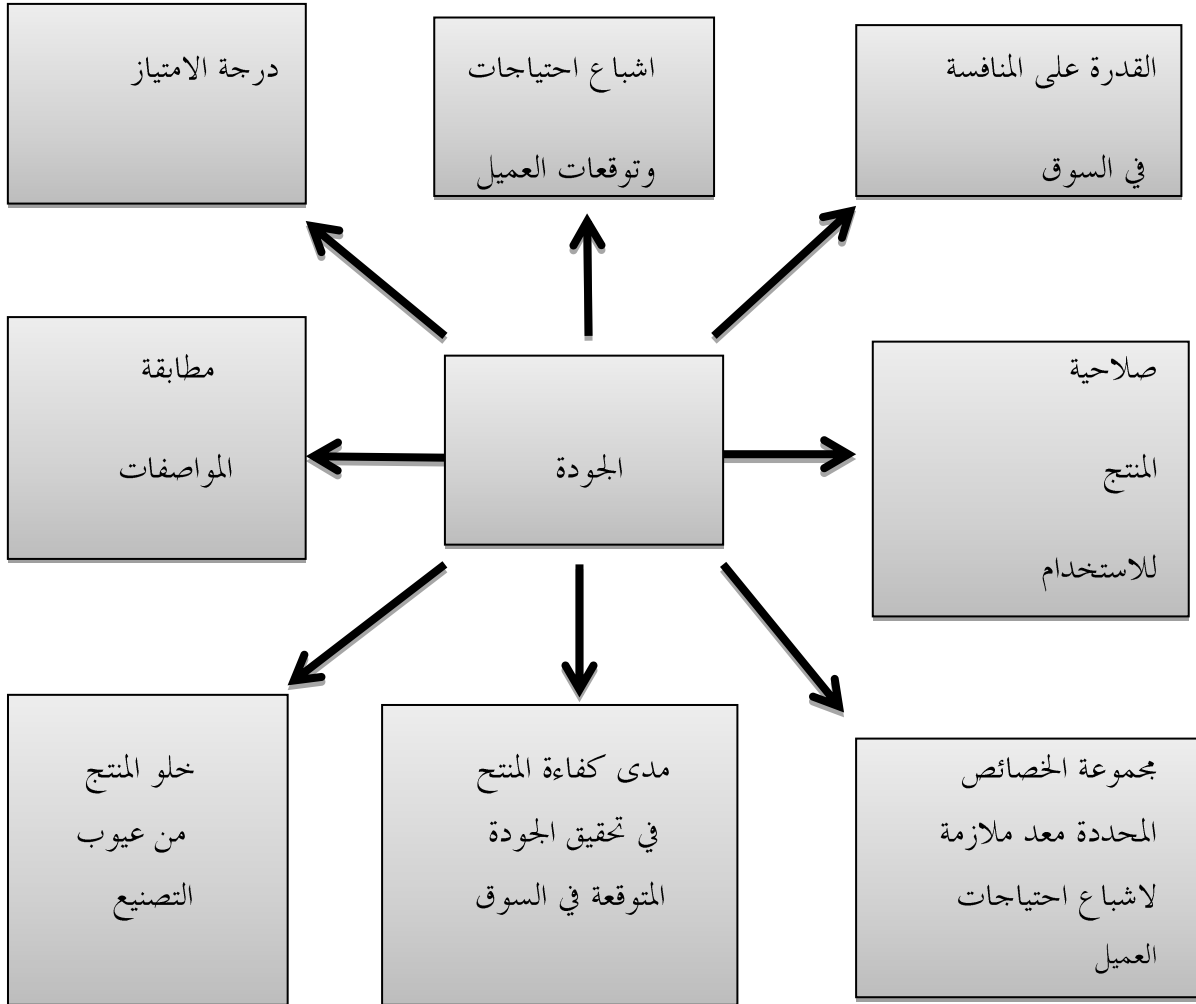
5 داود الحدابي محمد، التنبؤ بجودة الخدمة التعليمية، المقدمة لطلاب الجامعات في سياق المفاهيم العمولة، مجلة دراسات الاجتماعية، العدد، 21، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2006.

01-جودة التصميم: تسيير جودة التصميم الى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بتكلفة معينة ولقطاع سوقي معين.<sup>1</sup>

02-جودة التنفيذ: يقصد بها تلك الطريقة الى تؤدي الى انتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم ويعتبر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة مسبقا.<sup>2</sup>

03-جودة الأداء: وترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وهو اصطلاح على تسمية بدرجة الاعتمادية أو الجدارة.<sup>3</sup>

الشكل 01: التعريفات المختلفة للجودة



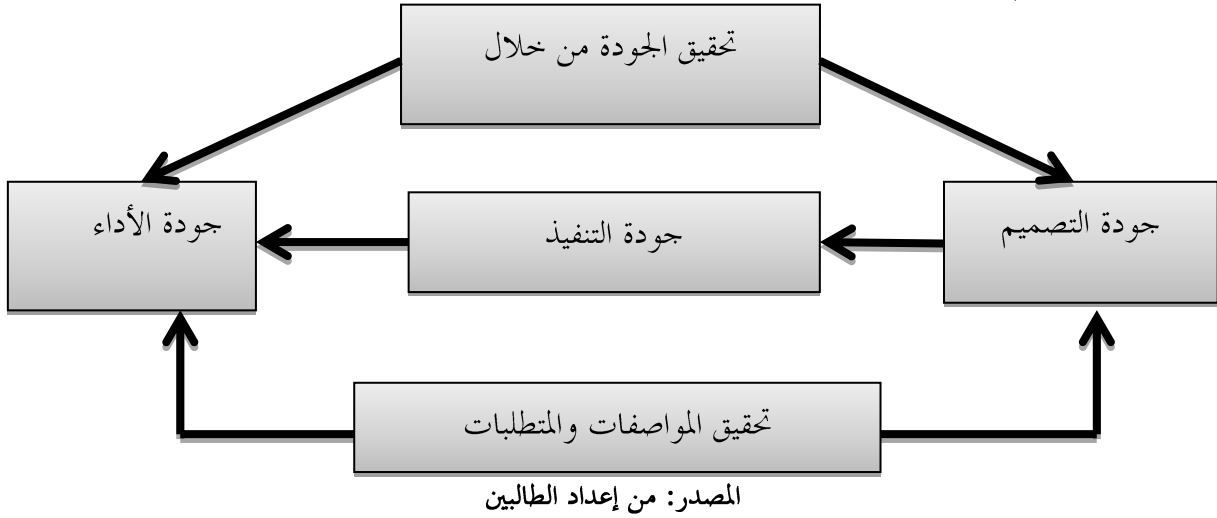
<sup>1</sup> دواد الحدابي، محمد عكاسة 2006، التنبؤ بجودة الخدمة التعليمية في جامعة اليمن نتائج أولية، مجلة اتحاد الجامعة العربية، العدد 4.

<sup>2</sup> بيوسن مجيد، محمد الزبادات (2008)، الجودة والاعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، دار صفاء للنشر، التوزيع، عمان.

<sup>3</sup>عبد اللطيف مصلح عايش 1999، تقييم تسويق، خدمة النقل جوي لشركة الخطوط الجوية اليمنية، رسائل ماجستير، غير منشورة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع: محمد سمير أحمد الجودة الشاملة دار المسيرة عمان 2009 ص63.

الشكل 02: دعائم الجودة.



ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم الجودة مرتبط بمدى مطابقة المنتج لمواصفات معينة في شكل مخططات أو تصميمات معينة من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين لكسب صفة التميز عن باقي المنتجات، لهذا كانت المؤسسات تنافس حول وضع أفضل التصميمات والمواصفات منتجاتها.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

يعود الاهتمام للجودة مع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة، والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الانتاج كان الاهتمام منصب على تحسين مستوى الانتاجية وحجم الانتاج قد مرت بمراحل الأساسية هي:

#### مرحلة الأولى: مرحلة المعاينة (الفحص او التفتيش)INSPECTION:

تتضمن مجموعة نشاطات كالمقاييس والفحص والاختبار يتم المقارنة نتائجها مع المتطلبات المحدد للتحقق من المطابقة لهذه النتائج<sup>1</sup>، وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات والتفتيش عليها باستخدام الوسائل الفنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2008، ص19.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان 2000، ص19.

### مرحلة الثانية: مراقبة الجودة (ضبط الجودة) QUALITE CONTROL :

هي مرحلة استخدام الأساليب الاحصائية في ضبط الجودة التي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين<sup>1</sup>، وقد عرفها "جونسون وكاست" في كتابه حول التنظيم والإدارة، الصادر سنة 1970 بأنها وظيفة التأكد بان المواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعه في البداية.<sup>2</sup>

### المرحلة الثالثة: مرحلة (توكيد) ضمان جودة QUALITE ASSURANCE .

هي مجموعة الافعال والنشاطات المنتظمة، والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بان سلعة أو الخدمة سترضي الجميع المتطلبات المحددة للجودة.<sup>3</sup>

### المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة TQM

تمثل مجموعة مبادئ ارشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة هي تطبيق للأساليب الكمية وأساليب الموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة في المؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة، ودرجة الوفاء لاحتياجات المستهلك حاليا ومستقبلا.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: أهم الرواد الجودة

إن التطور الذي شهدته مفاهيم الجودة جاء نتيجة اسهامات عدد من الباحثين الأوائل على سبيل المثال لا على الحصر أهم هؤلاء الرواد مع اختصار اسهاماتهم.

### ✓ إدوارد ديمينغ edward deming

يطلق عليه بأبي ثورة الجودة الشاملة كما يعتبر الأب الروحي لجودة الانتاج والرقابة فهو احصائي أمريكي اهتم كثيرا بتحسين الجودة و أرسى أفكاره التي لم تلقى قبولا في بلده وحظيت بالقبول من طرف

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف حجيم الصائم، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك، دار هارون للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004، ص26.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالة، الجزائر، 2009.

<sup>3</sup> فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>4</sup> فريد زين الدين عبد الفتاح، تخطيط ومراقبة الانتاج، دار الكتيب، الاسكندرية، 1997، ص534.

الشركات اليابانية، هذه الأخيرة تتسابق حاليا على جائزة وطنية سنوية سميت بإسمه تيمينا لجهوده لأفضل شركة صناعية، و إذا كان ديمنج يتمتع بسمعة عالمية فذلك يرجع لإسهاماته سنختصر ذكرها فيما يلي وهي:<sup>1</sup>

✓ حلقة ديمنج deming في تحسين الجودة: بحيث يجب ربط العمليات الانتاجية و احتياجات الزبون وذلك من خلال التخطيط (plan) للمنتج أو القيام بإنتاجه (do) ثم فحصه (check) للتأكد من ان ما تم انتاجه مطابقا لما خطط له، ثم يأتي بعده التنفيذ (act) وتوجيه المنتج للسوق.

- التقاط الاربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة.

- الأمراض المميتة السبعة لديمنج التي تصيب الإدارة.

- حلقة رد فعل المتسلسل لديمنج.

✓ جوزيف جوارن joseph junan: يعتبر جوزيف جوارن المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة و ايمانه بالتزام الإدارة العليا في دعم الجودة مناديا بتبني فكرة فريق العمل وعمله بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، من خلال تعريفه للجودة نلاحظ أنه ركز على المستهلك.<sup>2</sup>

✓ فيليب كروسي philip crosby: من علماء الجودة البارزين بدأ حياته المهنية بوظيفة مهندس متخصص في المعولية بمؤسسة matin manietta coporation بعد ذلك شغل عدة مناصب وقد ساعدته هاته الخبرة على إصدار كتابين في مجال موصفا بانها السلعة المتحررة والخيالية من العيوب وداعيا بتحقيق المعيب الصفري zerodefets بإعتباره الهدف المراد الوصول اليه، أي الأخطاء غير مقبولة.<sup>3</sup>

إضافة الى هؤلاء الرواد نجد ISHIKAWA (اب الروحي حلقات الجودة) TAGUCHI, FEIGENBAUM والكل لديه اسهامات أضفت للجودة تحسينات و للشركات نجاحا.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة جودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، 2009.

<sup>2</sup> قاسم مايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات اليزو 2000، 2001، طبعة 1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 86.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، طبعة 1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 69-70.

المطلب الرابع: محددات الجودة والأبعاد وأهميتها

## أولاً-محددات الجودة: QUALITY DETERMINATES

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساسي من تقديمها وتعتمد على المحددات و الآتي ذكرها:

✓ التصميم THE DESGN: وهي الخصائص المحددة للمنتج بكلفة معينة فهي تمثل مقياس لمدى حسن ملائمة التصميم للمتطلبات أو الخصائص المتفق عليها.<sup>1</sup>

✓ جودة التطابق QUALITY CONFORMANCA: وتعني إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في تصميم المنتج ويتم ذلك للتأكد من أن المنتج النهائي يقابل مواصفات التصميم وعليه يتطلب مراجعة السلعة غير المتطابقة للشروط والترتيب ما يأتي:

- أن تحدد السلطة المسؤولة عن المنتج الغير المطابق للشروط.
- أن تنظر اجراءات التركيب في اربع امكانيات متاحة من استخدام السلعة كماهي، أو صنعها من جديد أو تحسينها أو إتلافها.<sup>2</sup>

✓ سهولة الاستخدام EASY OF USE: تعرف بانها الملائمة للاستعمال وذلك لأهمية الجودة في التصميم والانتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجازهم أعمالهم بالإضافة الى مشاركة المستهلك في وضع متطلبات جودة المنتجات التي يحصل عليها.<sup>3</sup>

✓ خدمات بعد تسليم SENVICE AFTEN DELIVENY: ليس مهما أن تؤدي السلعة المنتجة وطبقتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي اختلاف كما هو متوقع منه، وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الاصلاح (الصيانة أو الاستبدال).<sup>4</sup>

### ثانياً-أبعاد الجودة:

فجودة أبعاد ومفردات لقياس الجودة ويمكن تحديد الابعاد الشائعة منها على النحو التالي:

<sup>1</sup>رعد عبد الله الطائي، مرجع سبق ذكره، ص93.

<sup>2</sup>يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص71.

<sup>3</sup>خامت سعدية، عجو نورة، تقييم الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، دراسة حالة على مؤسسات الاستشفائية العمومية بالخضيرة، مدة الماجستير، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، بالبويرة، 2012/2D11 متاح <http://www.univ.bouina.dz.an/pdf> ص23.

<sup>4</sup>يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص82.

## ✓ الأداء: PENFONMANCE

إن هذا البعد يشمل المواصفات التشغيلية للمنتج، لإضافة الى المواصفات الأخرى التي يمكن قيامها وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد<sup>1</sup>.

## العمولية RELIABILITY:

هي احتمال عمل أو أداء المنتج من دون فشل خلال العمر الاقتصادي، ويعتبر هذا البعد المقياس الأساسي لاستخدام المنتج وجودته من قبل المستهلك بحيث يريد المنتج بشغل فشل والمعمولية هي العنصر الأكثر ملائمة للسلع المعمرة<sup>2</sup>.

## التطابق CONFORMANCE:

يشير هذا البعد الى المدى الذي يتوافق فيه المنتج، أو الخدمة مع توقعات المستهلك و الأداء من أول مرة ماله من أثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية<sup>3</sup>.

الجمالية AESTHETICS: تشير الى الهيئة الخارجية للمنتج والشعور الذي تثيره لدى المستهلك<sup>4</sup>.

القدرة على الخدمة SERVIC ABILITY: تعني سهولة التصليح وسرعته، وحسن التصرف القائم بعملية التصليح وكفاءته<sup>5</sup>.

العمر الافتراضي للمنتج PRODUCT LIFE: وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وقفة للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة<sup>6</sup>.

الخصائص الثانوية للمنتج FEDTURE: هي خصائص إضافية للمنتج او الخدمة مثل الأمن وسهولة لاستخدام وكذا التكنولوجيا العالية<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>قاسم نايف، مرجع سبق ذكره، 2005، ص34.

<sup>2</sup>عبد الستار، المرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>3</sup>فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>4</sup>يوسف حجيم الطائي و آخرون، المرجع سبق ذكره، ص78.

<sup>5</sup>. يوسف حجيم الطائي و آخرون، المرجع نفسه، ص78.

<sup>6</sup>قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، 2005، ص35.

<sup>7</sup>فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص20.

القدرة التحسس بالجودة PRECEIVED QUALITY: وهي الصورة المنتج المرسومة في تصور المستهلك والمتولدة من خلال سمعة المنتج ومحلات الدعاية و الاعلان المنتج في السوق، مثلا: شريحة فيليبس تركز انطبعا عن جودة منتج

### ثالثا-أهمية الجودة:

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق الرغبات الزبائن والمستهلكين وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حد سواء، فتظهر أهمية من خلال:

#### 1- المخاطر:

- التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها:
  - زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
  - تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
  - تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
  - زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة والانحرافات والاصلاحات والتعويضات الناتجة عنها.
  - تراجع ارباح المؤسسة في السوق.<sup>1</sup>
- 2 - المزايا: التي يستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيق للجودة ونذكر منها:
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
  - تحسين سمعة المؤسسة في سوق.
  - جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
  - انخفاض التكاليف بسبب انخفاض حالات عدة المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.<sup>2</sup>

#### المطلب الخامس: أهداف الجودة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى إدارة الجودة الشاملة والايزو 2000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998.

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة وطارق الشبلي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص53-54.

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:

أ-أهداف تخدم ضبط الجودة: هي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان، الرضاء الزبائن.<sup>1</sup>

ب-أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة لا ترضى حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.<sup>2</sup>  
هذا يمكن التصنيف اهداف الجودة بنوعيتها الى خمس فئات هي:

- ✓ أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- ✓ أهداف الأداء المنتج: وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة
- ✓ أهداف العمليات: وتتناول مقدرة العمليات وفاعليتها و قابليتها للضغط.
- ✓ أهداف الأداء الداخلي وتناول المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- ✓ أهداف الاداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العمل.

#### المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية الرائدة في مجال التسيير والتي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين الذين يسعون الى تطوير وتحسين الأداء في المؤسسة وقد كانت الإدارة اليابانية الدور الأهم في جعل هذا المفهوم بمثابة ثورة حقيقية في مجال التسيير حيث تمكنت المؤسسة من الوصول الى مرحلة تكون قادرة فيها على تقديم جودة شاملة جيدة.

#### المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعاريف الجودة الشاملة فنذكر منها ما يلي:

الجودة الشاملة ( total quality )، وتعني تحقيق الجودة في المنتج بتكاليف منخفضة

<sup>1</sup> محمد الصبري، الجودة الشاملة، طريقك الحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص18.

<sup>2</sup> محمد صبري، المرجع نفسه، ص26.

ادارة الجودة الشاملة: ( total qualité Managecnn ): وتعني عملية تحقيق الجودة الشاملة بواسطة مشاركة جميع العاملين في المؤسسة.

يعرف مستيفي موهين ورونالد بارنرد Ronald BERNARD STVNCOHEN: إدارة الجودة الشاملة بأنها التطور المحافظة على امكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر و الابقاء بمتطلبات المستفيد و تجاوزها، كذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستفيد و انتهاء المستفيد و انتهاء بمعرفة مدى ورضا المستفيد عن الخدمات او المنتجات المقدمة له.<sup>1</sup>

و عرف فريد عبد الفتاح زين الدين: بأنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الادارة حول تحسين الجودة وهي مدخل يعبر عن مزيد من الاحساس المشترك في ممارسات الادارة و التي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الاحصائية انما تغيير مستمر من ادارة تنظر الى نتائج الادارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج إنها نتاج ممارسة الادارة و الطرق التحليلية التي تدعو إلى عملية التحسين المستمر، والتي بدورها تعود إلى تحقيق التكلفة.<sup>2</sup>

ويعرف محمد مراد عبد الله:<sup>3</sup>

ان الجودة الشاملة بأنها فلسفة ادارية متكاملة يمكن من خلال ادارة المؤسسة على رضا ممكن لهم و العالمين فيها، في ظل الامكانيات المتاحة و الظروف المحيطة.

وقد عرفها كرويسي: تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب المشكلات من خلال العمل على حفز و تشجيع السلوك الاداري و التنظيمي في الاداء باستخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة العالية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي: مداخلة بعنوان: ادارة الجودة الشاملة المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة بعنوان دور المدير العربي في الابداع و التميز، نشر المنتج جمهورية مصر العربية، نوفمبر 2004، ص 27، 29، ص 370.

<sup>2</sup> محمدان مريق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية، اطروحة الدكتوراة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2008، ص 11.

<sup>2</sup> حليم محمد العيد: ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسية. 2009. ص 8.

وزارة الدفاع للولاية المتحدة الأمريكية: وضعت تعريفا لإدارة الجودة على أنها: فلسفة مجموعة مبادئ ارشادية و التي تعتبر يشابه دعائم لتحسين الخدمات الموردة للمؤسسة وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل.<sup>1</sup>

وحسب Mortimen و Montimen فإن الجودة الشاملة تعني التحسين وبشكل مستمر مستويات رضا الزبون وتحسين هوامش الربح بالتوازي.<sup>2</sup>

أما إدارة الجودة الشاملة فتعرفها cole: على أنها نظام اداري يضع العاملين على رأس قائمة الاوليات بدلا من التركيز على الارباح قصيرة الأمد، لأن هذا الاتجاه يحقق ارباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستمرار بالمقارنة مع المدى القصير.<sup>3</sup>

وحسب Dehlgaurd et al: يعتبر إدارة الجودة الشاملة رؤية ( vision ) لا يمكن للمؤسسة أن تحقق الأمن خلال التخطيط طويل المدى، بواسطة انشاء و تطبيق خططا جودة سنوية يساهم بشكل تدريجي في تحقيق تلك الرؤية.<sup>4</sup>

وحسب Kanji إدارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية وتعزز الثقافة التنظيمية المرتبطة برضا الزبائن، من خلال التحسين المستمر.<sup>5</sup>

يعرف الجودة الشاملة بأنها: تضمن مبادئ الجودة في كافة جوانب العملاء بدءا من تحديد احتياجات الزبون من تقييم الدقيق للأداء والى تعرف الى درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدى لتحقيق جودة كل العمليات.

وعرفها Royal MAil على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن واحد، مما يعمل على خلق قيم مضافة لاشباع حاجات المستهلكين، وتعرف على بأنها: الجودة التي يحتمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة

<sup>1</sup>رياض رسادا النبا، مداخلة بعنوان ادارة الجودة الشاملة في التعليم، السعودية، ص 20.21 يناير، 2006، ص 3

<sup>2</sup> 1-G.Kanji (2002) Mcaasuring . Busness . EXcellen1<sup>et</sup> ed landon: Rautedge . p2

<sup>3</sup>مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة مذكرة تخرج ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2003، ص5

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة عمان 2000 ص75.

<sup>5</sup>علي السلمي ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل الايزو، دار غريب النشر التوزيع، الاسكندرية 1955 ص 18.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل جودة جميع الوظائف و العمليات الأنشطة، وذلك بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون كفريق واحد، أي أنها تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة المستويات وذلك بهدف ارضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة له. والتي تحقق اشباع حاجاته ومتطلباته.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

قد مرت ادارة الجودة الشاملة عبر مراحل كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1/ مرحلة قبل الثورة الصناعية:

يقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر لم يكن هناك مصنع و انتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل وعدد من العمال الذي يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام ادوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته.

2-مرحلة الادارة العلمية: ظهرت الادارة العلمية في مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة الذي سحيت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

3-مرحلة الرقابة الاحصائية على الجودة: ظهرت الرقابة الاحصائية على جودة مع ظهور أسلوب الانتاج الكبير عام 1931 م الذي صاحبه أنذاك مفهوم التخطيط و توجيه الانتاج كوسيلة للاقلال من أخطاء تصنيع السلعة، لأن المنتج ذو المواصفات قياسية نمطية موحدة مكتب من استخدام الأساليب و الأدوات الاحصائية في مجال الرقابة<sup>2</sup>.

4-مرحلة تأكيد الجودة: يقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق انتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات بدا من مرحلة تصميم المنتج

<sup>3</sup>حامد، فداء، محمود (2012)، ادارة الجودة الشاملة ضيعه (1)، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون .

<sup>1</sup> حامد، فداء، محمود (2012)، ادارة الجودة الشاملة ضيعه (1)، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون . ص42-44



### المصدر من إعداد الطلبة

#### المطلب الثالث: رواد الفكر الاداري لإدارة الجودة الشاملة.

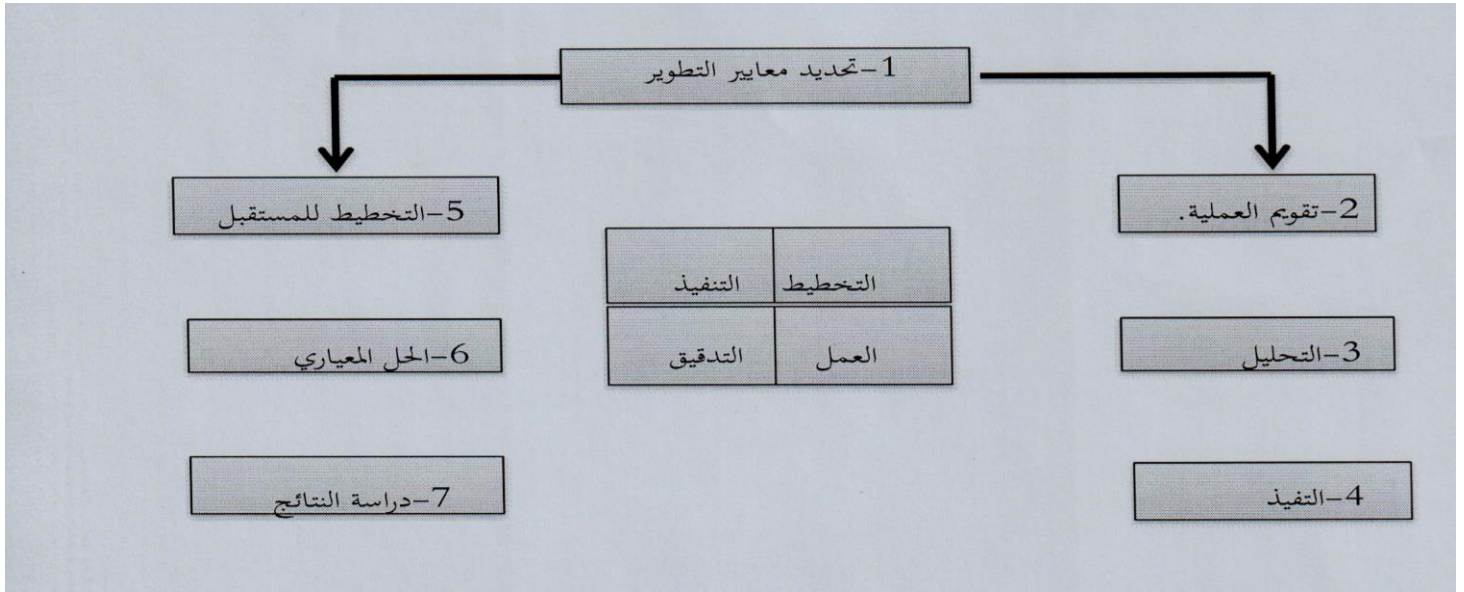
هناك العديد من الرواد الأوائل الذي ساهموا في تطور العمل الاداري الصناعي و أهمهم:

1- والتر شيوارت: **Walter shewart**: يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة الاحصائية على جودة السلع المصنعة وقد قدم في كتابة هذا المفهوم خرائط مراقبة الجودة أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المنشآت الصناعية ويرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر ادارة الجودة الشاملة وقد صنع تصميمًا يتماثل الى حد كبير مع الطريقة العملية في التطوير المستمر أطلق عليها دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ ) وفي مايلي ايضاح لهذه المفردات:

- ✓ الخطة PLAN: يتم فيها اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد استعراض الوضع القائم.
- ✓ العميل Do: ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها و الرقابة عليها.
- ✓ التدقيق CKECK: وفيه يتم جمع و تحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضى العميل أم لا.
- ✓ التنفيذ A C T: وفيه يتم تنفيذ التغيرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري<sup>1</sup>

#### الشكل 04: تحديد معايير الجودة الشاملة

<sup>1</sup> السامرائي مهدي. 2007. ادارة الجودة في القطاعين الانتاجي و الخدمي، ط1، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع.



المصدر: السمراي 2007، ص82.

2- ادوار ديمنج EDWARD DEMING: يطلق عليه الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة حيث قام في عام 1991 م بإعطاء محاضرات عن الجودة و الاساليب الاحصائية في الجودة وهو مستشار أمريكي وضع مساهمات أساسية لتحقيق الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية و تطبيقه لعملية الرقابة الاضافية في مواقع العمل ولقد عمل ادوارد ديمنج في اليابان بد الحرب العالمية الثانية حيث أسمى ولدورة الواضح في جودة الصناعية اليابانية، فإن اليابان تفتح باسمه سنويا جائزة في مجال الرقابة على الجودة ومن مساهماته<sup>1</sup>.

3- جوزيف موسي جوران JUSIF JURAN: يعتبر جوران واحد من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء " الثورة الجودة " باليابان ولقد التحق جوران بعد تخرجه من الجامعة في عام 1924 بالعمل بالشركة WESTERNELECTRIC بوظيفة التحق من الجودة في عام 1951 استطاع جورن من نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة الذي اعتبر فيها بعد عملا بناء في هذا المجال، وقد وصل إلى اليابان بعد مضي أربعة اعوام من وصول ديمنج إليها وقد أسس معهد جوران

<sup>2</sup> ويليامر 1999، ادارة الجودة الشاملة، عمان، دار الياة للنشر والتوزيع

<sup>3</sup> علي عبد الستار (2000) تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع.

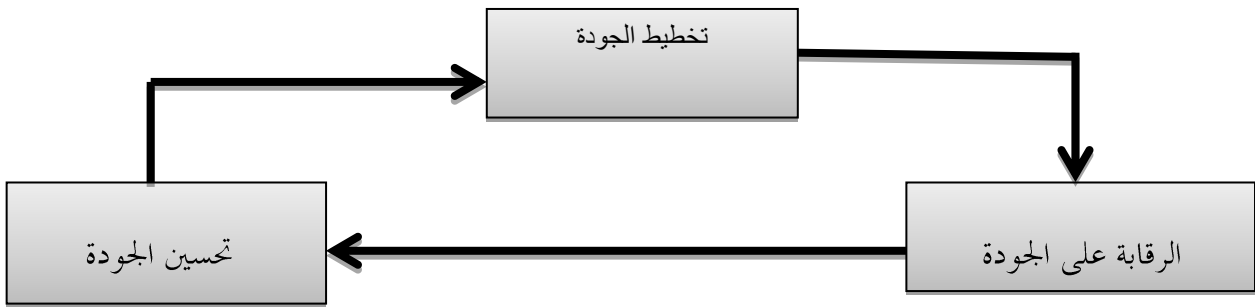
العام 1979 وقد عرض جوران فلسفته فيما يخص الجودة على شكل مما يسمى بثلاثية الجودة، حيث اكدت الجودة الشاملة ثلاث عمليات وهي<sup>2</sup>:

• تخطيط الجودة QUALITY PLANNING

• الرقابة على الجودة Qualité Control

• تحسين الجودة QUALITY IMPROVEMENT

الشكل 05: بثلاثية الجودة



المصدر: علي 2008 ص 67.

4- فيليب كروسبي Philip Crosby: شغل كروسبي مناصب عديدة فقد كان مهندس متخصص بالعمولية وساهم في مشروع سيرنس للصواريخ الذي حقق أعلى مستويات الجودة، ثم شغل منصب رئيس لشركة البرق والهاتف ITT لشؤون الجودة لمدة 14 عام ثم أسس منطقة استشارية متخصصة في تطبيقات الجودة عام 1979 وكان فريدا في عمله بوظيفة مفتش للانتاج ثم تطور إلى المراكز الوظيفية الأعلى حتى بلغ موقعه آنذاك، وقد اجتمعت لديه معارف كبيرة بعد خبرة 25 عام في مجال الجودة فأصدر العديد من الكتب حولها وتتركز اسهاماته في مجال الجودة في برنامجه ذو الأربعة عشر نقطة الذي يطلق عليه المعيب الصفرى<sup>1</sup> ZERO DEFCTS

المطلب الرابع: مبادئ ادارة الجودة الشاملة و أهميتها

أولا: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

- التخطيط الاستراتيجي

<sup>1</sup>البادي نواق محمد 2010 الجودة الشاملة التعليم وتطبيقات الايرو، عمان، دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع.

- التزام ودعم الإدارة العليا
- التركيز على الزبون
- التحسين المستمر.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
- التدريب و التطوير.
- تشكيل فرق العمل
- تحديد معايير قياس الجودة
- مكافأة العاملين.<sup>1</sup>

#### ثانيا: تقنيات الجودة الشاملة:

- تقنية تعويض السلطة
- تقنية مشاركة و ارتباط الموظف
- تقنية الابداع و الابتكار.
- تقنية الإدارة عن طريق تسجيل النتائج.
- تقنية بناء الفريق.
- تقنية تطوير مهارات المدير.<sup>2</sup>

#### ثالثا - أدوات إدارة الجودة:

- جمع البيانات و تحليلها.

---

<sup>1</sup> العجيلي، محمد عاصي الحكيم ليث على 2003، ادارة الجودة الشاملة، د طبعة، عمان، دار البارري العلمية للنشر و التوزيع، ص 198.  
<sup>2</sup> العراوي نجم 2000، التدريب الاداري، طبعة (1) عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع. ص40-42.

- المدرجات التكرارية.

- قوائم المراجعة.

- مخطط التعبير.

- مخطط التدقق.<sup>1</sup>

- مخطط السبب أو التأثير.

- مخطط باريتو.

- الضبط الإحصائي للعملية (S.P.C)<sup>2</sup>.

#### أولاً- وظائف إدارة الجودة الشاملة:

- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير امكانياتها الهادفة في تحسين الادارة و الانتاجية.

- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج.

- الاستخدام الهادف لا بعباد التدريب والتطوير.

- اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية ISO 9000 كمعايير في

قياس كفاءة الاداء وفاعلية.

- التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد دورها في التطوير المنتجات، وتحسين

الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرقبين.

- انها المفتاح الأساسي في التصدي للمنافسة الدولية و تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة

الشديدة و بروز ظاهرة العمولة في المجتمع الانساني.

#### ثانيا: أهمية ادارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> عبد الله عادل محمد 2015، ادارة جودة الخدمات، عمان، مؤسسة للنشر والتوزيع.

<sup>2</sup> الحدان عواطف ابراهيم 2009، ادارة الجودة الشاملة طبعة (1)، عمان دار الفكر ناشرون وموزعون.

- أهمية ادارة الجودة الشاملة: اتضح من خلال الاستخدام الهادف لادارة الجودة الشاملة العديد من أفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:
  - أ) انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب ادارة الجودة الشاملة تقليص شكاوى المستهلكين.
  - ب) تقليص تكاليف النوعية: لقد تحققت العمليات لمؤسسة كاتربلر تقليص التكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات.
  - ت) زيادة الحصة السوقية: لقد استخدمت شركة فورد في الو. م. أ ادارة الجودة الشاملة 1979 و قد حققت تخفيض في شحن الاجزاء المطلوبة.
  - ح ) تقليص الحوادث الشكوى: شركة فلوريد و الاضاءة أو شركة غير يابانية حصلت على جائزة ديمينج DEMiNG حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيما قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوى من قبلهم كما ساهمت في تقليص الأحداث العاملين وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>
  - ج) زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام ادارة الجودة الشاملة من قبل منذ عام 1988 وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال سنة الأولى من التطبيق.
  - خ) زيادة الانتاجية و الارباح والحصة السوقية: تشير التقارير بمقدار 120% وقد حققت بالوقت ذاته انخفاض في المخزون السلعي بنسبة 36% وانخفاض تكاليف التصنيع بنسبة 42% وانخفاض نسبة المعيب والفسل 79%
  - د) تحقيق وفيات متعددة في مجال الاتصالات و الماركة الفاعلة: لقد حققت في شركة فرات مالية قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات و التعاون الهادف الذي حقق أساليب ادارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

#### المطلب الخامس: متطلبات ادارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود: ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، 2000.

<sup>2</sup>زين الدين فريديلا، تطبيق ادارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر 2000.

حتى ينجح تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة فإن يستلزم تحقق ما يلي:

1- دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الادارة العليا في دعمه وتطويره، ويؤكد MARTiN 1993 أن التزام الادارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة.

- تعزيز وتطوير امكانية العاملين في أدائهم.

- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم المؤسسة و أهدافها.

2- المناخ التنظيمي: إن التوفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الادارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم اعداد نفسيا لقبول وتبني مفاهيم ادارة الجودة الشاملة حيث أن يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتعبير

3- التيسير الفعال للمورد البشري للمؤسسة: إن الموارد البشرية يعتبر من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح ادارة الجودة الشاملة الامر الذي يستوجب أن يكون محل عناية و اهتمام وتقييم الاداء، وبرامج التدريب، واسلوب التحفيز المستمر.

4- نظام المعلومات و التغذية العكسية: تعتبر توفر نظام المعلومات ومن المهمة و الاساسية تقتضيها ادارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما و أن توفر المقاييس و المعايير الهامه للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الاهداف ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الاساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح.

5- التحسين المستمر: إن التحسين و التطوير المستمر بعد من الأساس الهادفة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة سيما و أن العمليات الانتاجية و التشغيلية وجميع الفعاليات و الأنشطة الخدمية المرافقة لعملية انتاج السلع أو تجهيز الخدمات، تعتبر الأنشطة القائمة على الضرورة التطوير و التحسين المستمر.

6- الوقاية بدلا من المعالجة: يقال اعمل الصحيح صحيحا من أوله مهمة وهذا من شأنه لاسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة من العمليات الانتاجية و التشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء إلى اتخاذ الاجراء التصحيحية و التي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع التلق.

7- ممارسة النمط القيادي المناسب: حيث نجد أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة إذا أنه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف اتخاذ القرار و التوسع في تعويض الصلاحيات.

#### 8- مراحل تطبيق ادارة الصورة الشاملة:

مرحلة الأولى: الاعداد و التهيئة: تعد مراحل لإعداد و التهيئة من أكثر دقة و أهمية إذا تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها و تحليلها و اتخاذ القرارات الشديدة تنطوي هذه المرحلة على القيام الأنشطة التالية:<sup>1</sup>

- التزام الادارة العليا للمؤسسة في تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة، واعتبارها ذلك التزام قاعدة أساسية في اجراء التحسين و التطوير المستمر للجودة.

-تشكيل بناء فرق عمل في الاقسام المختلفة في المؤسسة و تمكين الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.

- اعتماد سبل قياس الاداء و معايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الاثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعليا التطبيق.

- نقل الرسالة إلى كافة العاملين:

أن يعرف ماهية الرسالة أن يلقيها بنفسه.

- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاههم ورغباتهم باعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار مائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2006

<sup>2</sup> زين الدين فريد، تطبيق ادارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص86

<sup>3</sup> قاسم فايق علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص192

### مرحلة الثانية: التخطيط

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الاهداف الاستراتيجية التي تسعى لتنميتها المؤسسة على المستوى الكلي و التشغيلي لتنفيذ العمليات.

- التخطيط لجودة المنتجات و الخدمات و العمليات و الأفراد وغيرها من المتطلبات.

-اعداد خطة شاملة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بمشاركة العاملين للاستفادة من التنوع آرائهم و ضمان التزامهم و كسب رضائهم.

المرحلة الثالثة: التنفيذ: في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها الوصول إلى الأهداف المحددة وهنا يبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين من ادارة الجودة الشاملة وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك تحديد طرق التحسين المستمر بالأنشطة والعمليات في المؤسسة.<sup>1</sup>

المرحلة الرابعة: الرقابة و التقييم: يتم بناء أنظمة الرقابة في ادارة الجودة الشاملة على أساس المتزامنة أو الرقابة المرحلية و المتابعة الدقيقة أول بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو البعدية والتي تقوم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

المرحلة الخامسة: المرحلة المتقدمة: تتمثل هذه المرحلة القدرة التي تستطيع معها المؤسسة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة أن هذه المؤسسة يمكن أن تكون مثلاً يحتذى به أو قدوة و مرجعية في التطبيق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>خضيرى ضم حمودة ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، 2000.

<sup>2</sup>خضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص240.

<sup>3</sup>محمد بن شايب، تحقيق ادارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص61

9- فوائد التطبيق ادارة الجودة الشاملة: حققت ادارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن اجمالها بما يلي:

- تحسن نوعية الخدمات و السلع المنتجة
  - رفع مستوى الاداء عند العاملين في المؤسسة
  - تخفيض تكاليف الخدمات و التشغيل
  - العمل على تحسين وتطوير طرق و أساليب العمل
  - زيادة الولاء و الانتماء عند العاملين للمؤسسة
  - استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء و المنافسة
- هناك فوائد يجنيها الافراد العاملون في المؤسسة لالتزامهم تطبيق الجودة الشاملة
- استخدام العاملين لخبراتهم و قدراتهم و اعطائهم فرصة ذلك
  - توفير و تسهيل التدريب اللازم للعاملين.
  - اعطاء العاملين الحوافر نتيجة التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

#### 10-معيقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

- أن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تصنيفها ومشكلات التطبيق تعود إلى:
- عجز الادارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
  - غياب علاقة فاعلة للموارد و العميل على مستوى المنظمة ككل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حمادات محمد حسن، 2008، وصائق وقضايا ادارة معاصرة في الادارة الترويد، الصراع - التعبير - الوقت، التنمية ادارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار الحامد، للنشر التوزيع 278.

<sup>2</sup>مصطفى محمد 2000، ادارة سلوك التنظيمي روبا معاصرة، القاهرة، جامعة بيها ص 98.99.

المبحث الثالث: أساسيات حول المؤسسات العمومية  
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العامة و أهميتها.

إن أكثر السبل الفعالية ومنطقية لإيجاد تعريف محدد لمؤسسة عامة يتمثل في تحديد الميزات الأساسية و المتغيرات المستقلة و التابعة التي تؤثر على وضع المؤسسات العامة و عليه ارتأينا إلى ضرورة تحديد و توضيح معنى المؤسسات العامة وصولاً إلى أهميتها.

أولاً: تعريف المؤسسات العامة:

-تعريف المؤسسات العامة:

إن مصطلح المنظمة أو المؤسسة أصبح من المصطلحات الشائعة جداً في عصرنا الحالي، حيث تعتبر نظاماً اجتماعياً متكاملًا تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد تجتمع في جماعات وظيفية مترابطة، تسعى في عملها لتحقيق غاية أو هدف موحد، ومعنى هذا أنه يسود تلك الجماعات الأخرى و تتأثر بها، على أن مثل هذا التأثير و التأثير قد يكون إيجاباً، بمعنى أنه يرفع من الإنتاج ويطوره، أو يكون سلبياً بحيث يؤدي إلى تدهور قيمة هذا الإنتاج و تعتبر المؤسسة العامة نمط تنظيمي مستحدث في الجهاز الإداري تمتلكها و تشترك في ملكيتها الدول، و المؤسسة العامة بهذا المعنى هي موضع اهتمام دراسات متعددة في معظم دول العالم، لأن كل من دول العالم قد أنشأت أنواعاً منها، ولكن دور هذه المؤسسات يختلف من دولة لأخرى و قد كانت المؤسسات العامة في الأصل بديل مؤسسات الأعمال في ميادين محددة كالمرافق و الخدمات كالنقل... الخ، إن المؤسسات العامة ذات ارتباطات متعددة بالدول النامية، فالمؤسسة العامة هي المنظمة التي تقوم بالعبء الأكبر في عملية التنمية الاقتصادية بالدول النامية، فليس ذلك النمط و ليد العاطفة الوطنية فحسب. بل هو الوليد الشرعي للتنمية الاقتصادية التي بدونها لا تقضي الدول النامية على الفجوة الواسعة بينها و بين الدول المتقدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر: مخر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2020، ص 1.

فالمؤسسات العامة هي منظمات حكومية تقوم بنشاطات على أسس تجارية وقد استعملت المؤسسات العامة بصورة واسعة في الدول النامية بعد الاستقلال كعلاج لحل مشاكل الجمود والتأخير الروتين فهي أكثر مرونة في إدارة البرامج الحكومية الحديثة التي تختص بالمسائل الفنية و الاقتصادية و التجارية و الصناعية و الزراعية لذا فهي تختلف من المنظمات الحكومية التقليدية لأنها أكثر تحررا من قيود البيروقراطية.

إن المؤسسة العامة هي تجسيد اللامركزية المرفقة أو الفنية و التي تشكل إحدى صور اللامركزية الإدارية و التي تعرف بأها طريقة من طرق الإدارة تقتضي بتوزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة التي تمثل الإدارة المركزية، وهيئات عامة اخرى مباشرة وظيفتها تحت إشراف رقابة السلطة المركزية .وهي تؤدي إلى نقل النشاط الإداري من أيدي الموظفين إلى أيدي المواطنين تحقيق بمبدأ الديمقراطية الإدارية على الصعيد المحلي قياسا على الديمقراطية السياسية على المستوى الوظيفي.

المؤسسة العمومية أسلوب إداري لا مركزي إن كل تنظيم إداري يرتكز على أساس المركزية أو اللامركزية، ف يتم اعتبار النظام الإداري مركزي عندما يتجه لتوحيد كل السلطات وذلك بين يدي السلطة المركزية، أما بالنسبة للأسلوب اللامركزي في الإدارة فيتم الاعتراف بوجود مراكز للمصلحة المستقلة حيث تقوم اللامركزية على عنصرين وهما الخضوع لرقابة السلطة المركزية والاستقلال الذي يكفل التخصص للشخص اللامركزي.

### ثانيا: أهمية المؤسسات العامة: <sup>1</sup>

إن للمؤسسات العامة أهمية كبيرة في المجتمع، كما أن لها جملة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها، حيث أن ذلك يساعد كثيرا في إدارة العلاقة بين المؤسسة والجهات الرقابية في الدولة و تتمثل في:

-أهمية المؤسسات العامة:

لا خلاف حول أهمية المؤسسات العامة كونها موجودة معنا و حولنا وكون الحديث عنها وافر جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا ومن خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذي نلتقي بهم و نتفاعل معهم، فالمؤسسات العامة إذا تشغل حيزا كبيرا من اهتماماتنا ولا بد إذا من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها ما يأتي:

-المؤسسات مراكز عمل وتعامل.

-المؤسسات محطات إنتاج الحاضر والمستقبل.

-المؤسسات ذاكرة الماضي.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، المرجع السابق، ص1.

ومن الطبيعي أن نهتم بدراسة المؤسسات العامة كونها توفر مراكز عمالة للناس وتسهم في رفع مستويات معيشتهم وإنما بدرجات متفاوتة، وهي أيضا كونها تشكل مراكز نقصدها وتعامل معها سواء في دراستنا أو مشيرياتنا أو في استشفائنا أو في اتصالاتنا أو حتى في سعيها وراء الترفيه والتسلية والسعادة.

ونهتم بها أيضا كونها إنتاج الحاضر والمستقبل فهي تقصد على أفكار وإبداعات الأفراد وتنتج باستخدام سواعدهم وعقولهم سلفا وخدمات ومشاريع مختلفة، كما أن لها انعكاساتها السلبية والإيجابية على الحاضر والمستقبل بديل أن البيئة التي نعيش فيها تبدلت وتغيرت وأصبحت صنعة نتاج عمليات مخرجات المؤسسات العامة، بحيث مثلا أصبح التلوث حديث المجتمعات والدول والشغل الشاغل للإدارة و الجمعيات المهتمة بمكافحة أضف إلى ذلك أننا قد تفرح بما تقدمه لنا إختراعات وإكتشافات في مجالات عدة كالطب والإتصالات والهندسة... الخ.

وأخيرا تكمن أهمية المؤسسات العامة في كونها ذاكرة الماضي عند الأفراد وعند المتعاملين والمتعاونين معها إذ أن اقتران وتوظيف المؤسسات لمجموعات متعددة ومتنوعة من الموارد البشرية هو بجد ذاته ذاكرة ماضى لمجهودات وعمل هؤلاء الأفراد معا ضمن قواعد وأسس التواصل والإختلاط الذي شرعه قانون الإنتاج والعمل، فمن حق الفرد الطبيعي الذي أفنى عمرا لا بأس به في العمل أن يتذكر ماضيه وأن يروي بحضور من يختار وبالطريقة التي يشاء وبغض النظر عن شكل ذلك الماضي ومضمونه أضف إلى ذلك أن الألقاب والمناصب والمراكز التي وزعتها على قلة من الأفراد تبقى جزءا من ماضى تلك القلة وذاكرة في حاضرها. أضف إلى ذلك أن إنتماءات أو ولاءات الأفراد للمؤسسات هي مدلولات تعرف عنهم وعن تاريخ إنضمامهم لها وبقائهم معها أو تركهم لها، أما مبادئها فهي أشبه بالمرآة التي تعكس ماضى نتاجها وحاضرها وفلسفة مديريها، كما تعكس النجاحات والانتصارات التي حققتها قيادتها في الماضي ومدى رغبة القيادة الحالية لديها في إبقائها حية ومستمرة حاضرا أو مستقبلا.

### ثالثا: خصائص المؤسسات العامة.<sup>1</sup>

مهما اختلفت التعاريف والتحديات المفاهيمية للمؤسسات العامة فإنه يمكن إجمال خصائصها وسماتها الأساسية في النقاط الرئيسية التالية:

✓ إن المؤسسة العامة تعتبر من منظمات القطاع العام و بالتالي لها صفة العمومية و الرسمية وما يترتب على ذلك من نتائج مثل الملكية الكلية أو الجزئية للدولة و القدرة على التصرف بها وفق للأصول و الأحكام القانونية و الدستورية السارية و من أهم خصائص القطاع العام، "أن وجوده أمر ضروري للسيطرة على الموارد الاقتصادية الوطنية وامتلاك هذه السيطرة مطلب أساسي وضرورة موضوعية في أية دولة تسعى إلى القضاء على روابط التبعية وإرساء قواعد الاستغلال الاقتصادي، بمعنى أن الحاجة إلى القطاع العام - خاصة في الدول النامية - أمر ضروري، فلا يمكن تحقيق أهداف مثل: النمو

<sup>1</sup> احمد رشيد، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة، القاهرة: دار المعارف، 1984، ص 9 .

الاقتصادي، توزيع الاستثمارات، خلق فرص عمل لتوظيف القوى العاملة المتنامية، أيضا الحد من التبعية للنظام الاقتصادي العالمي، دون أن تلعب الدولة دورا كبيرا في الاقتصاد عبر مؤسساتها العامة. وبالتالي فهي مؤسسات هادفة ومتخصصة ولها صلاحيات قانونية تمكنها وتؤهلها للقيام بواجبات وفق للأسس والمعايير المحددة لها بموجب القوانين والأنظمة.

✓ المؤسسة العامة كيان قانوني مستقل مؤهل للتصرفات القانونية و ينشأ هذا الكيان بقانون و بالتالي يمكن تعديله وإهأؤه بنفس الطريقة.

✓ تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية الاعتبارية أو المعنوية المتميزة عن الشخصية العامة للدولة وي ترتب على وجود الشخصية الاعتبارية للمؤسسة العامة المزايا التالي:

- الاستقلال وفقا لما يحدده القانون المنشئ لها
- ذمة مالية مستقلة من الحقوق والالتزامات والملكية والتصرف ضمن الإطار القانوني المرسوم لها، أي أن للمؤسسة العامة الحق في التصرف بأموالها وممتلكاتها وعوائدها وأن تدفع ما يترتب للغير عليها من واجبات والتزامات مالية وفقا للأصول القانونية والإدارية المعمول بها<sup>1</sup>.
- استقلال المؤسسات العامة بموازنة خاصة بها وحسابات ونظم محاسبية تحتوي على أوضاعها المالية المستقبلية والسابقة وذلك لأغراض التخطيط والرقابة و التقييم المالي والإداري وغيرها
- الأهلية القانونية وتتضمن تمتع المؤسسة العامة بالحقوق والتزامها بالواجبات والمسؤوليات عن تصرفاتها بما في ذلك حق التقاضي والتعاقد ومختلف التصرفات المنبثقة عن كيانها القانوني المستقل.
- للمؤسسة العامة شخص أو مجموعة أشخاص يعبرون عن إرادتها ويمثلونها أمام الغير والنيابة عن المؤسسة في مختلف التصرفات المالية والإدارية والعلائقية عموما.
- خضوع المؤسسات العامة للرقابة والإشراف العام التشريعي والتنفيذي والقضائي أو الخضوع لوسائل وأشكال الرقابة العامة التي تهدف الحفاظ على المسؤولية والمحاسبة العامة ضمن إطار الشرعية القانونية العامة والحرص على المصلحة العامة وتوجيه الجهود للنفع العام. ومن بين المظاهر الرئيسية للرقابة المركزية على المؤسسات العامة هي سلطات حقوق الملكية والإدارة، سلطات الإنشاء والتعديل والإلغاء وسلطات قانونية واسعة تتعلق بالقوانين والأنظمة المالية والجمركية والتسهيلات والكفالات وما إلى ذلك من أشكال التأثير والرقابة المركزية على المؤسسات العام.

#### المطلب الثاني: أهداف المؤسسات العامة.

وتتمثل في<sup>2</sup>: ان عملية تدخل الدولة بواسطة المؤسسات العامة في تسيير وإدارة القطاعات الاقتصادية المختلفة، تختلف من دولة إلى أخرى بحسب اختلاف في السياسة، وتجدر الإشارة هنا إلى ما جاء به " كيتز " من

<sup>1</sup> احمد رشيد، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة، القاهرة: دار المعارف، 1984، ص9.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (لبنان 2005: دار النهضة العربية) ص19.

أفكار وأراء حول ضرورة تدخل الدولة لحماية الضعفاء ومحدودي الدخل وتأمين أوضاعهم وكذلك ضرورة توسيع عمليات الدولة في الإنفاق على معظم المشاريع: كبناء المدارس، والمستشفيات وغيرها، بمعنى آخر تأكيد دور الدولة الاجتماعي والاقتصادي، وأهميتها كقطاع عام في إدارة وتنظيم المشاريع التنموية.

#### أ- الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح: لا يمكن أن تنشأ مؤسسة بدون تحقيق ولو الحد الأدنى من الربح التي يعطيها إمكانية رفع رأس مالها أمام المؤسسات الأخرى وفي نفس الفرع أو القطاع للحفاظ على مستوى معين من نشاطها واستعمال الربح المحقق لتسديد الديون أو مؤونات لتغطية خسائرها أو أعباء مفاجئة لذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لأي مؤسسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها تمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع وهي تغطية متطلبات المجتمع الموجودة بها على جميع المستويات حيث يمكن القول أن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الربح.

#### ب- الأهداف الاجتماعية:

- الأجور: إن الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل أدائه يعتبر حقا مضمونا قانونا وتسرعنا إلا أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع وغالبا ما تحدد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر تسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه.
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور الثقافي والتكنولوجي السريع يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك وتوفير إمكانية مالية ومادية أكثر.
- التأثير على العادات الاستهلاكية: تقوم المؤسسات العامة بتقديم منتجات جديدة واستعمال الإشهار والدعاية للتأثير على أذواق المستهلكين وهذا ما يجعل المجتمع يكسب عادات إستهلاكية غير صالحة أحيانا إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- تجهيز العمال وتأمينهم: تعمل المؤسسات العامة على توفير التأمينات مثل: التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وتوفير مساكن وتعاونيات استهلاكية ومطامح لتوجيه جهودهم- العمال- نحو هدف المؤسسة.

#### ت-الأهداف الثقافية والرياضية:

- توفير وسائل الترفيه كالكتب، والقيام برحلات والأنشطة إلى غير ذلك من النشاطات لصالح العمال.

- تكوين العمال: إن التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها يستدعي على المؤسسة تدريب عمالها الجدد للتعود والتمكن من استيعاب هذه التكنولوجيات بالإضافة إلى استمرار تكوين العمال القدامى الذين يجدون أنفسهم أمام الآلات لا يستطيعون تشغيلها .
- وكذا تدريبهم وتكوينهم على أساليب الإنتاج والتوزيع الحديثة وهو ما ينعكس على الاستعمال العقلاني للموارد داخل المؤسسة وينسجم مع السياسة الاقتصادية والاجتماعية للبلد.
- ونجد المؤسسات تهتم بالجانب الرياضي وذلك بتخصيص وقت معين ومحدد لهذا النشاط.

### المطلب الثالث: أصناف المؤسسة العمومية.<sup>1</sup>

- ✓ المؤسسات و الإدارات العمومية
- ✓ المؤسسات العمومية
- ✓ الإدارات المركزية في الدولة مثل الوزارات
- ✓ المصالح غير الممركزة التابعة لهيئات مركزية مثل المديريات الولائية
- ✓ الجماعات الإقليمية الولايات الدوائر والولايات
- ✓ المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مثل مفتشيات العمل و مصالح وزارة التربية
- ✓ المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي هيئات تابعة لوزارة التعليم العالي.
- ✓ المؤسسات العمومية ذات الطابع المهني هيئات تابعة لوزارة التكوين المهني
- ✓ المؤسسات العمومية ذات الطابع الثقافي هيئات تابعة لوزارة الثقافة
- ✓ مؤسسات عمومية تم انشائها لأداء مهام خاصة تكون اما تابعة لوزارات أو للوزارة الأولى أو لرئاسة الجمهورية.

ولا يعرف الكثير من الجزائريين معنى الموظف والوظيفة العمومية، ومعنى الادارة العمومية، في القانون الجزائري، ويعرف القانون الجزائري الموظف العمومي بأنه كل مستخدم يعمل في بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام قانون الوظيفة العمومية مع استثناء مستخدمي وزارة الدفاع الوطني العسكريين والمدنيين، ويقول القانون ان الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية، مع استثناء القضاة والمستخدمين العسكريين والمدنيين للدفاع الوطني ومستخدمي البرلمان، وينص القانون على

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، (لبنان 2005: دار النهضة العربية) ، ص 27.

أن المستخدمين غير المشمولين بقانون الوظيفة العمومية تنطبق عليهم أحكام قوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم<sup>1</sup>.

غير أنه، ونظرا لخصوصيات أسلاك الأعران الدبلوماسيين والقنصلين وأساتذة التعليم العالي والباحثين والمستخدمين التابعين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني والحرس البلدي وإدارة الغابات والحماية المدنية والمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وأمن الإتصالات السلوكية واللاسلكية وإدارة السجون وإدارة الجمارك وكذا المستخدمين التابعين لأسلاك أمناء الضبط للجهات القضائية والأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون المدنية، يمكن أن تنص قوانينهم الأساسية الخاصة على أحكام استثنائية لهذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات و سير الحياة المهنية والانضباط العام.

## المطلب الرابع: أشكال المؤسسات العمومية.<sup>2</sup>

أرجع القانون رقم: 88-01 المؤرخ في: 12 جانفي 1988 إلى التقسيم المزدوج القدم للمؤسسة العمومية الموروث عن النظام الليبرالي الاستعماري: المؤسسة العمومية الإدارية، المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري. وضمن الصنف الواسع للمؤسسات العمومية (الهيئات العمومية)، تنص المادة 49 من القانون رقم: 88-01 " تعد أجهزة الضمان الاجتماعي هيئات عمومية ذات تسيير خاص تحكمها القوانين المطبقة في هذا المجال. يحدد التنظيم الإداري لأجهزة الضمان الاجتماعي عن طريق التنظيم، " وقد صدر في هذا الإطار المرسوم التنفيذي رقم: 07/92 المؤرخ في: 04 جانفي 1992 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي لصناديق الضمان الاجتماعي. إن هذا النص الذي يشير في المادة الأولى منه إلى المادة 49 من القانون رقم: 88/01، وكذلك القوانين المؤرخة في سنة 1983 المتعلقة بالضمان الاجتماعي قد غير التنظيم القديم هيئات الضمان الاجتماعي حيث قام بتقسيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية T.A.S.N.C إلى هيتين: -الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -S.A.N.C والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء S.O.N.S.A.C أما الصندوق الوطني للتقاعد R.N.C فبقي على حاله.

لكن الشيء الملاحظ هو أن المرسوم التنفيذي رقم: 92-07 لا يشير في أحكامه إلى التسمية التي كرسها المادة 49 من القانون رقم: 88-01 فيما يخص هيئات الضمان الاجتماعي هيئات (مؤسسات) عمومية ذات تسيير خاص. من جهة أخرى نجد أن نفس المرسوم التنفيذي لا يحدد الطبيعة القانونية لهذه الصناديق، وهذا عكس ما فعله المرسوم رقم: 85-223 المؤرخ في: 20 أوت 1985 الذي جاء في المادة

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 29.

02 منه أن هيئات المتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي الضمان الاجتماعي هي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع إداري.

أما في السنوات الأخيرة فقد وسع المشرع من مفهوم المؤسسة العمومية (الهيئة العمومية) مراعى طبيعة النشاط فظهرت المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني. وعليه توجد أربعة أشكال للمؤسسات العمومية (الهيئات العمومية) في الجزائر نتناولها كما يلي:

- المؤسسة العمومية الإدارية.

- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي

- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي الثقافي والمهني.

### 1- المؤسسة العمومية الإدارية

عرفها المشرع الجزائري من خلال القانون رقم: 88-01 بخضوعها للقواعد المطبقة على الإدارة و لمبدأ التخصص بحيث تنص المادة 43 منه، " تخضع الهيئات العمومية الإدارية للقواعد المطبقة على الإدارة و لمبدأ التخصص، تتمتع هذه الهيئات بنفس النظام المالي و الحسابي المطبق على الإدارة ما لم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستقلالية سيرها وتسييرها، " والمؤسسة العمومية الإدارية هي تلك التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة وتسمى أيضا المؤسسة العمومية التقليدية، والمؤسسات العمومية الإدارية استعملت كأسلوب لإدارة المرفق العام في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، والأمثلة الآتية تبين ذلك:

- الأمر رقم: 67-171 المؤرخ في: 31 أوت 1967 المتضمن تأسيس المركز 2 الوطني التربوي الفلاحي - . الأمر رقم: 74-93 المؤرخ في: 01 أكتوبر 1974 يتضمن إحداث معهد تنمية 3 زراعية أشجار الفواكه - . المرسوم رقم: 83-457 المؤرخ في: 23 جويلية 1983 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لحماية البيئة

- المرسوم التنفيذي رقم: 06-419 المؤرخ في: 22 نوفمبر 2006 المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة و سيرها . و تنقسم المؤسسات العمومية الإدارية إلى:

مؤسسات عمومية إدارية وطنية<sup>1</sup>

مؤسسات عمومية إدارية محلية .

<sup>1</sup> الأستاذ محمد سليمان الطماوي، الكتاب الثاني نظرية المرفق العام وأعمال الإدارة العامة، الطبعة العاشرة دار الفكر العربي 1979، ص 63 .

فالمؤسسة العمومية الوطنية تنشئها الدولة و تبقى خاضعة لرقابتها طبقا لنص إنشائها. أما المؤسسة العمومية المحلية فتنشئها وحدات الإدارة المحلية ( البلدية، الولاية ) و تبقى خاضعة لرقابتها .

## 2- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري:

تعتبر المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري أكثر الأشكال شيوعا لتدخل الدولة في الميدان الإقتصادي، وهو شكل ورثته الجزائر عن النظام الإستعماري .عرفتها المادة 44 من القانون رقم: 88-01 بأها: "الهيئة العمومية التي تتمكن من تمويل أعبائها الاستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري ينجز طبقا لتعريفه معدة مسبقا ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات و كذا عند الاقتضاء حقوق و واجبات المستعملين ."<sup>1</sup>وسميتها الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC إذن فالمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري تتميز بتوافرها على ثلاثة عناصر: إنتاج تجاري تسعير مسبق، وجود دفتر البنود العامة و نظامها القانوني مزدوج، علاقتها مع الدولة و تنظيمها الداخلي يخضعان للقانون العام و علاقتها مع الغير تخضع للقانون العادي (المادة 45 فقرة 01 من القانون رقم: 88-01. )على أن القانون رقم: 88-01 يرى أن المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري شكل انتقالي للتسيير يخالف نظام المؤسسة العمومية الإقتصادية (EPE) وفعلا عندما تمكن المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري أن تسير طبقا للقوانين الإقتصادية للسوق، و في حالة إذا نص المخطط الوطني على ذلك تتحول إلى مؤسسة عمومية إقتصادية أي شركة ذات أسهم أو شركة ذات مسؤولية محدودة في المادة 47 من القانون رقم: 88-01. )و الطابع الاستثنائي لهذه الصيغة يؤكد المرسوم رقم: 101/88 المؤرخ في: 16 ماي 1988 الذي يحدد كفيات تطبيق القانون رقم: 88/01 المؤرخ في: 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية على المؤسسات التي أنشأت في إطار التشريع السابق (المادة 01 ف 1 الإشرافية ذات الطابع الإقتصادي المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري استعملت كأسلوب لإدارة المرافق الإقتصادية منذ الإستقلال إلى يومنا هذا رغم إختلاف النظام الإقتصادي السائد في كل مرحلة، ومن أمثلة ذلك: المكتب الجزائري للأبحاث والإستغلالات المنجمية المنشأ بالمرسوم رقم: 2: 64-282 المؤرخ في 17 سبتمبر 1964، المركز الوطني للدراسات ولتنشيط مؤسسات الأشغال المنشأة بالأمر رقم: 74-51 المؤرخ في: 25 أفريل 1974، مؤسسة الجزائرية للمياه المنشأة بالمرسوم التنفيذي رقم: 01-101 المؤرخ في 21 أفريل 2001.<sup>1</sup>

كما اعتبر المشرع الجزائري ما يسمى بلجان التنظيم les comites d'organisation أو مرافق التوجيه الإقتصادي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، يناط بها القيام ببعض المهام الإقتصادية

<sup>1</sup> المرسوم رقم: 2: 64-282 المؤرخ في 17 سبتمبر 1964، المركز الوطني للدراسات و لتنشيط مؤسسات الأشغال المنشأة بالأمر رقم: 74/51 المؤرخ في: 25 أفريل 1974، مؤسسة الجزائرية للمياه المنشأة بالمرسوم التنفيذي رقم: 01/101 المؤرخ في 21 أفريل 2001.

كإحصاء المشروعات و وضع خطط للإنتاج لتنظيم المنافسة و درجة الجودة و استعمال الأيدي العاملة، و أن تقترح على السلطات العامة أثمان المنتجات و قد منحها المشرع بعض امتيازات السلطة العامة و وسائل القانون العام، فكان من حقها أن تصدر قرارات فردية أو لائحة واجبة التنفيذ .

و تتمثل هذه المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية فيما يلي: الغرف الفلاحية المنشأة بالمرسوم التنفيذي رقم: 91-38 المؤرخ في: 16 فبراير. 1991 الغرف التجارية و الصناعية المنشأة بالمرسوم التنفيذي رقم: 96-93 المؤرخ في: 1996. مارس 503 غرف الصناعة التقليدية و الحرف المنشأة بالمرسوم التنفيذي رقم: 97-100 المؤرخ في: 19 مارس 1997.

-الغرفة الوطنية للصيد البحري و تربية المائيات المنشأة بالمرسوم التنفيذي رقم: 2002. سبتمبر 28: في المؤرخ 304-02 1 تجب الإشارة في الأخير أن الانتقال من نظام المؤسسة العمومية الإدارية إلى المؤسسة ذات الطابع الصناعي و التجاري و كذا العكس هي ممارسة لجأ إليها المشرع في العديد من المرات و من أمثلة ذلك .ديوان الترقية و التسيير العقاري. OPGI

حيث كان مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري طبقا للأمر رقم: 74-63 المؤرخ في: 10 جوان 1974 المتضمن إحداث و تحديد القانون الأساسي لدواوين الترقية والتسيير العقاري، وبصدور الأمر رقم: 76-93 المؤرخ في: 23 أكتوبر 1976<sup>1</sup> المتضمن تحديد شروط إحداث تنظيم و سير دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية فقد تحولت هذه الدواوين من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم: 91/147 المؤرخ في: 12 ماي 1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري، وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها فقد أصبحت هذه الدواوين مؤسسات عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي نتيجة للتطورات السياسية والإقتصادية والإجتماعية لجأ المشرع إلى التوسع في مفهوم المؤسسة العمومية تبعا لطبيعة النشاط الذي تقوم به، فظهرت المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي بموجب القانون رقم: 98-11 المؤرخ في: 22 أوت 1998 المتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998-2002 وبعدها صدر المرسوم التنفيذي رقم: 99-256 المؤرخ في: 16 نوفمبر 1999 يحدد كفاءات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها . فمن خلال نص المادة 17 من القانون رقم: 98-11 يمكن تعريف المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بأنها "مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي. تنشأ لتحقيق

<sup>1</sup> ناصر لباد، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، الطبعة الأولى 2004 ص 187 .

نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الميادين المحددة في النص المتضمن لإنشاءها. "أما عن أداة الإنشاء فنصت المادة 02 و 04 من المرسوم التنفيذي رقم: 99-256 أنها تتم بمرسوم وتحل بذات الشكل، الشيء الملاحظ من خلال نص المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم: 99-256 أن المرسوم التنفيذي المنشئ للمؤسسة يتم بناء على اقتراح من السلطة أو السلطات المعنية، بعد الرأي المطابق حسب الحالة من اللجنة القطاعية الدائمة أو اللجنة المشتركة بين القطاعات المعنية، كما يحدد مرسوم الإنشاء صبغتها والسلطة الوصية التي تخضع لها ومقرها، يدير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي مدير ويسيرها مجلس إدارة و تزود بمجلس علمي (المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم: 99-256).

-أما تنظيمها الداخلي فيحدد بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالبحث العلمي و الوزير المكلف بالمالية و الوزير الوصي - طبقا للمادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم: 99-256 " يعين المدير بموجب مرسوم لفترة أربع (04) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة و تنهي مهامه بالأشكال نفسها . تعتبر وظيفة المدير وظيفة عليا، يتم إختيار المدير من بين الشخصيات العلمية ذات الكفاءة المثبتة "، هذه المادة تطرح التساؤلين التاليين:

- لم تحدد المادة طبيعة المرسوم المعين للمدير، هل هو مرسوم رئاسي أم مرسوم تنفيذي ؟ . إلا أنه بالرجوع إلى المرسوم الرئاسي رقم: 99-256 المؤرخ في: 27 أكتوبر 1999 يتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية و العسكرية للدولة . و طبقا للمادة 03 منه فقرة 02 فإن التعيين في الوظائف العليا يتم بموجب مرسوم رئاسي .

-تحديد عهدة المدير بأربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة يطرح تساؤلا عن الطبيعة القانونية لوظيفة المدير، هل هي وظيفة إدارية أم وظيفة سياسية ؟

- معايير إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي: تنص المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم: 99-256، يقرر إنشاء المؤسسة على أساس المعايير الآتية:

- طابع الأولوية لميادين البحث.

- حجم البرامج الواجب إنجازها و ديمومتها

-الجمع الأحسن لكل مشاريع البحث و البرامج التي لها طابع ارتباطي تكاملي.

- توفر قدرة علمية وتقنية ضرورية لإنجاز أهداف المؤسسة منظمة في شكل ست عشرة (16) فرقة بحث على الأقل، ولقد نص القانون رقم: 98/11 من خلال المادة 17 منه على خضوع هذا النوع من المؤسسات لقواعد تناسب خصوصيات مهامها لا سيما تخصيص ميزانيتها من طرف الدولة ومسك محاسبة مطابقة

للمخطط الوطني للمحاسبة والرقابة المالية البعيدة، هذه الأخيرة كخطوة تميز هذه المؤسسة عن غيرها خاصة المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري بهدف بعث نوع من المرونة على نشاطها العلمي وآدائها.

### 3- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني:<sup>1</sup>

تعريفها: طبقا للمادة 32 من القانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، " المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي ". إذن فهي أسلوب قانوني لإدارة المرفق العمومي للتعليم العالي الذي يهدف من خلال مهامه إلى الاستجابة إلى حاجيات المجتمع في الميادين التالية: -التكوين العالي - البحث العلمي و التكنولوجي و تتمين نتائجه و نشر الثقافة و الإعلام العلمي و التقني.

يمكن استنتاج: أن هذا النوع من المؤسسات خص به المشرع قطاع التعليم العالي دون غيره من القطاعات الأخرى كما أن هذا النوع من المؤسسات يكتسي الطابع الوطني لا المحلي.

-أنماط المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني طبقا للمادة 38 من القانون رقم: 99-05 المذكور أعلاه تحدد أنماط المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني حسب مقاييس البيداغوجية كالتالي:

1-الجامعات.

2- المراكز الجامعية .

3-المدارس و المعاهد الخارجة عن الجامعة.

تنظيم المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني: تنشأ المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني بمرسوم تنفيذي بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته. أما إذا كان إنشاء المدارس و المعاهد الخارجة عن الجامعة لدى دوائر وزارية أخرى فيضطلع بالوصاية البيداغوجية الوزير المكلف بالتعليم العالي و الوزير المكلف بالقطاع المعني، و طبقا للمادة 34 من القانون رقم: 99-05 يدير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني مجلس إدارة يتكون من ممثلين منتخبين عن الأسرة الجامعية و ممثلي القطاعات الأساسية المستعملة، كما تزود بهيئات استشارية تكلف على الخصوص بتقييم النشاطات العلمية و البيداغوجية للمؤسسة تتكون أساسا من ممثلي الأساتذة الذين ينتخبون من بين الأساتذة الأعلى رتبة . كما نصت المادة 37 من القانون رقم: 99-05 على

<sup>1</sup> CE établissement compaignon-Rey 15/10/1961, Pierre-Laurent Frier et Jacques Petit ; Précis de droit administratif, OP.Cit, P 341.

خضوع هذا النوع من المؤسسات في سيرها إلى قواعد ملائمة لخصوصية مهامها، سيما تطبيق المراقبة المالية البعدية والاستعمال المباشر للمداخيل المحصل عليها في إطار النشاطات المذكورة في المادة 36 و لا سيما في تطوير نشاطاتها البيداغوجية والعلمية .و يمكنها إنشاء مؤسسة أو مؤسسات فرعية و الحصول على أسهم في حدود مداخيلها<sup>1</sup>.

#### خلاصة الفصل الأول:

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن ثقافة وممارسات سلوكية، قبل أن تكون أسلوب اداري يهدف الى تميز المؤسسة من خلال خلق صورة جيدة لها في أذهان العلماء الداخليين والخارجيين، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب ارضية معينة في كافة المبنى التنظيمية والادارية والاجتماعية داخل المؤسسة بحيث تتوفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق فإذا تريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى نجاح في المؤسسة ينبغي على هذه المؤسسة أن تعمل على إعداد عملية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة باستناد الى مختلف مراحل التطبيق.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص ص 342.

---

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية لواقع استخدام إدارة الجودة الشاملة في  
المؤسسات العمومية بمفتشية الضرائب - بوسعادة -

---

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب بولاية المسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

### تمهيد الفصل التطبيقي:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية، تم إجراء دراسة حالة لمفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، كما تم توزيع استمارة الاستبيان يدويا على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام لمفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم عام لمفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة

إن مديرية الضرائب تعتبر السلطة التنفيذية الأولى في يد الدولة لممارسة سيادتها والتي تقوم بتحسين المبلغ الضريبية من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين لفائدة الخزينة العمومية، سنتطرق إلى نشأة وتعريف مفتشية الضرائب

### المطلب الأول: نشأة مفتشية الضرائب

#### - نشأة مفتشية الضرائب:

أنشأت مفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة بموجب القرار المؤرخ 30 أبريل 1991 التي تعتبر تابعة لمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة، بحيث تسعى جاهدة إلى تسوية العلاقة بين المكلفين بالضريبة والإدارة الضريبية.

### المطلب الثاني: وظائف مفتشية الضرائب

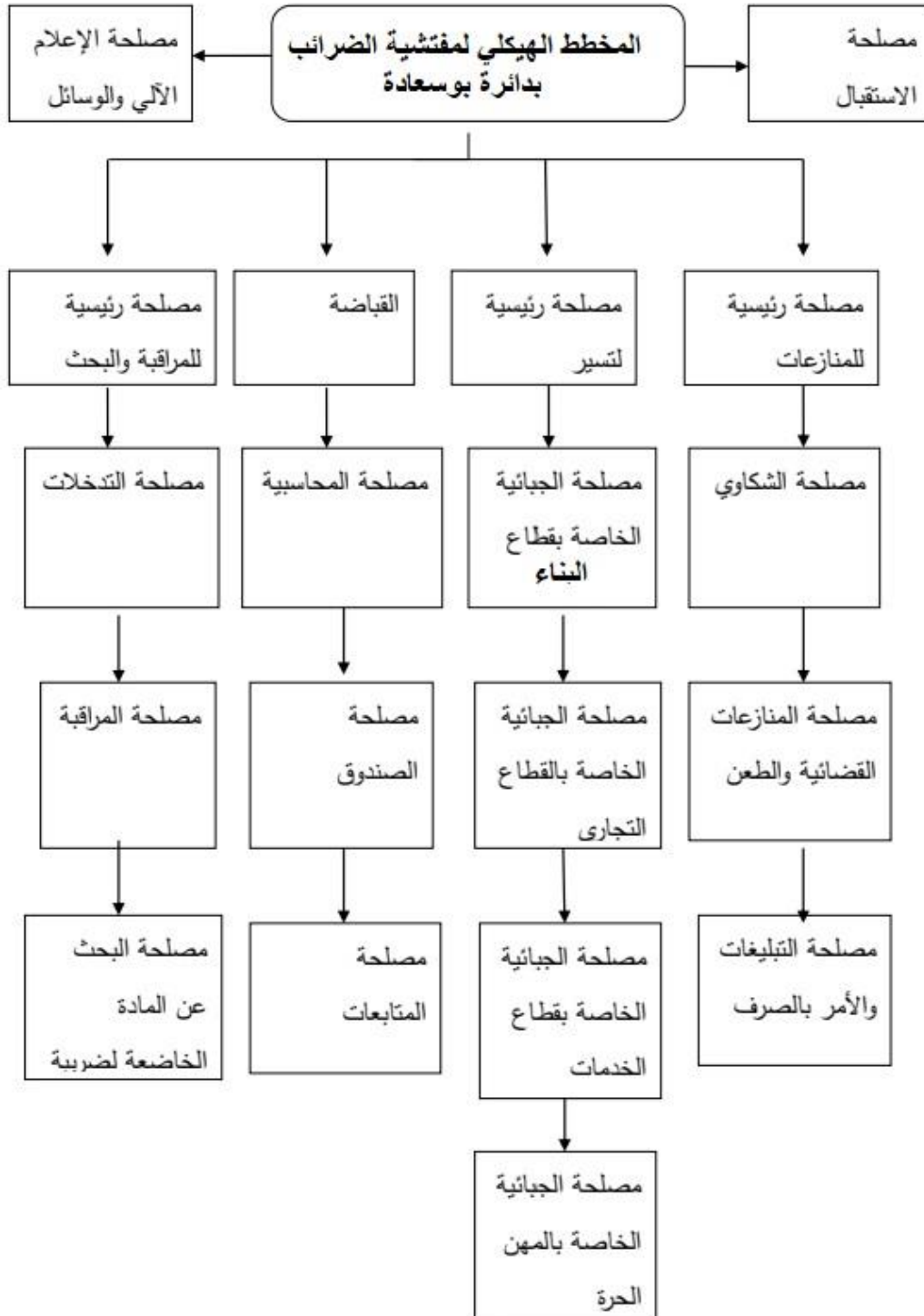
تتمثل وظائف مفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة في:

- الإشراف على تطبيق النصوص القانونية.
- حصر الوعاء الضريبي وتنشيط البحث عن المادة الضريبية.
- تنفيذ التسويات الضريبية المختلفة.
- معالجة قضايا المنازعات.
- قبض مبلغ الضريبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من قبل مفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب

الشكل 6: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق مقدمة من قبل مفتشية الضرائب

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، وكذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المتبغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الباحث والذي يقود ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبجته.

### أولاً: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثلها هذه الحالة.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة .

1- يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمديرية الضرائب لولاية المسيلة، البالغ عددهم 69 موظف، تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان يدويا بالاتصال المباشر معهم، استرجعت 63 استبانة، تم اختيار العينة المناسبة للبحث حسب نتائج معادلة ستيفن ثاميسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

- حجم المجتمع N.

- القيمة الاحتمالية P=0.05 .

- نسبة الخطأ d=0.05 .

- الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة 0.95 تساوي Z=1.96 .

- نتيجة العينة المطلوبة بعد حسابها من الموقع الالكتروني لحساب العينات تساوي (59 موظف)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. 10/06/2022, 10: 49h.

2- خصائص عينة الدراسة:

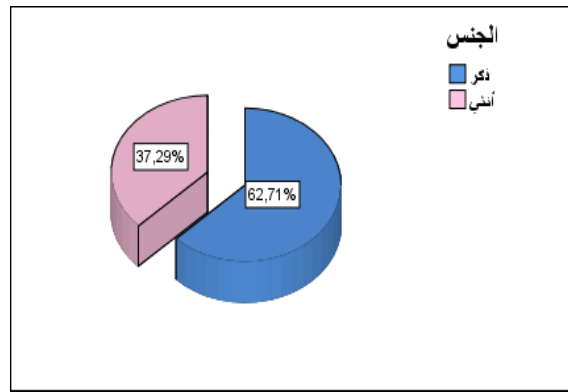
1-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير للجنس:

الجدول رقم(2-2): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	37	62.71
أنثى	22	37.29
المجموع	59	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 1: توزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير للجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 62.71% ونسبة مشاركة الإناث 37.29%. وهذا يدل على انفتاح المجتمع ودخول المرأة عالم الشغل.

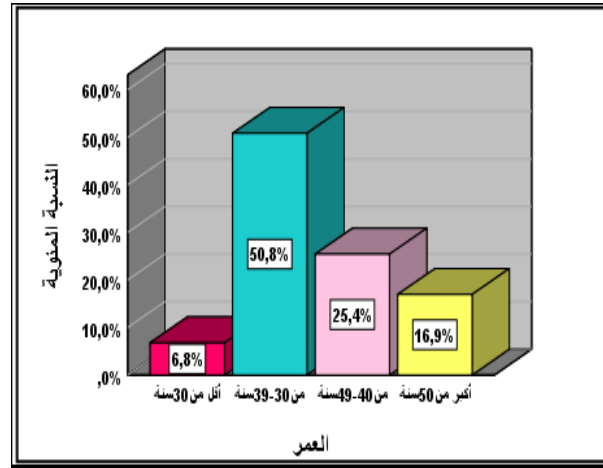
2-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الجدول رقم(2-3) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	05	06.82
من 30 إلى أقل من 39 سنة	30	50.85
من 40 إلى أقل من 49 سنة	15	25.43
أكثر من 50 سنة	09	16.90
المجموع	59	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 2: توزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ يتضح من الجدول والشكل أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، بنسبة مشاركة 50.85%، وتلتها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، بنسبة مشاركة 25.43%، ثم الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، بنسبة مشاركة 15.25% وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مئوية 8.47%.

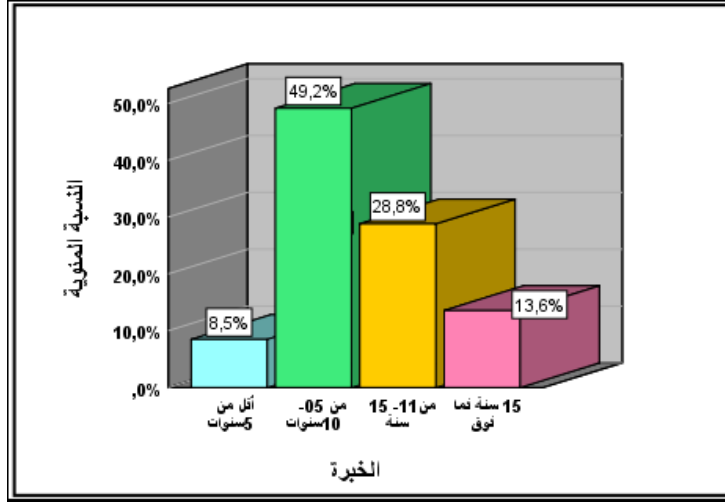
### 3-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

الجدول رقم (4-2) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	05	08.50
من 05 - 10 سنوات	29	49.20
من 11 - 15 سنة	17	28.80
15 سنة فما فوق	08	13.50
المجموع	59	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 3: توزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن الفئة ذات خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة هي الأكبر تكرار 13 مفردة بنسبة مئوية 37.14%، ثم تليها الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بتكرار 10 مفردات وبنسبة مئوية 28.57%، وفي الترتيب الثالث الفئة أكثر من 15 سنة، بتكرار 08 مفردات بنسبة مئوية 22.85%، وفي الترتيب الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بتكرار 04 مفردات بنسبة مئوية 11.44%.

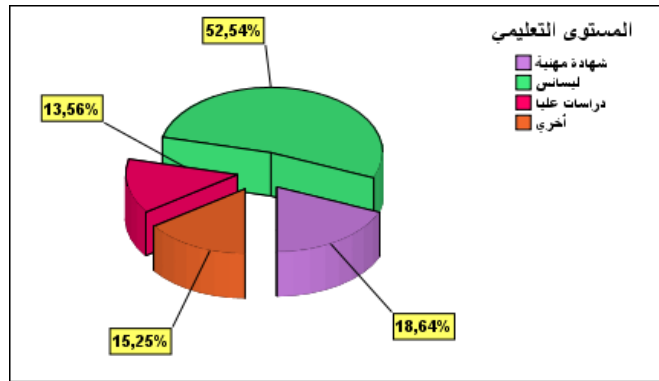
#### 2-4 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (5-2) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
18.64	11	شهادة مهنية
52.54	31	ليسانس
13.56	08	دراسات عليا
15.25	09	مؤهلات علمية أخرى
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 4: توزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه، أن الفئة ذات المستوى ليسانس هي الأكبر تكرار 31 مفردة بنسبة مئوية 52.54%، ثم تليها الفئة ذات المستوى شهادة مهنية بتكرار 11 مفردة بنسبة مئوية 18.64%، وفي الترتيب الثالث الفئة ذات المستوى مؤهلات علمية أخرى بتكرار 09 مفردات بنسبة مئوية 15.25%، وفي الترتيب الأخير الفئة التي دراسات عليا، بتكرار 08 مفردة بنسبة مئوية 13.56%.

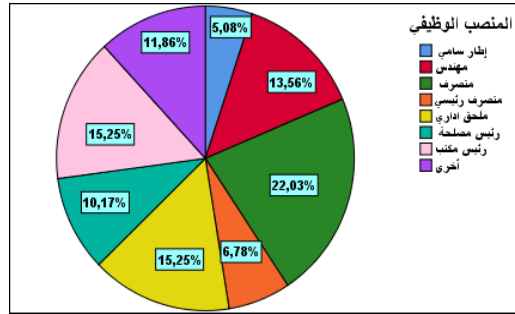
## 5-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم (6-2) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرار	المنصب الوظيفي
05.08	03	إطار سامي
13.56	08	مهندس
22.03	13	متصرف
06.78	04	متصرف رئيسي
15.25	10	ملحق اداري
10.17	05	رئيس مصلحة
15.25	09	رئيس مكتب
11.86	07	أخرى
%100	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 5: توزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة كانت لفئة متصرف بنسبة مئوية 22.03%، ثم تليها فئة ملحق إداري بنسبة مئوية 15.25%، ثم بعدها فئة رئيس مكتب بنسبة مئوية 15.25%، وفي الترتيب الأخير الفئة إداري بنسبة مئوية 5.08%.

### ثالثا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة

عند إنجاز أي دراسة علمية لا بد من توفر البيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

1- المصادر الثانوية للدراسة: اعتمدنا في جمع المصادر الثانوية على المسح المكتبي.

2- المصادر الأولية للدراسة:

استخدم الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة.

3- مراحل بناء وتصميم الاستبيان:

تمت مراجعة الاستبيان وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

مرحلة البناء: صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (7-2) : درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي

بدائل التفضيلات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

- **المرحلة الثانية:** بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته، تم تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد العبارات التي تقع تحت كل محور وكل بعد وتصميم الاستبيان في صورته الأولية ومراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاته.
- **المرحلة النهائية:** في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بعد مراجعته وتنقيحه من قبل الأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، وتمثل في محورين حيث؛ شمل المحور الأول على البيانات الشخصية وشمل المحور الثاني إدارة الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (8-2): محاور الاستبيان

محاور الاستبيان	التعيين
المحور الأول البيانات الشخصية	الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي.
المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة	من 1 إلى العبارة 22 موزعة على بعدين (البعد المعرفي، البعد الإداري).

المصدر: من إعداد الطالبين

#### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss ، الإصدار 26 ، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس التزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدي أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (1-، 1)؛

5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

7- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

8- اختبار T. TEST (ستودنت) يختبر الفرق بين متوسط العينة وقيمة معروفة أو مفترضة.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي.

2- صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين.

1-2 الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

1-3 صدق المحتوى: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى

وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها ولتحقق من صدق المحكمين الصدق الظاهري وصدق المحتوى عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 22 عبارة، وبالتالي فان الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

1-4 صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل

عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

الجدول(9-2): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1	0.9	0.7	0.5	0.3		0	-0.3	0.5-	
							-0.7	-0.9	1-
						تام			تام

Source: Emen bnyfarej, Data analysais, the statistical economic and social research and training center for islamic countries(SESRIC), Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p: 25.

الجدول رقم(10-2) : الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	عبارات محور إدارة الجودة الشاملة	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	البعد المعرفي	/	**0.765
01	تعمل إدارتكم على ترسيخ قيم الجودة الشاملة لدى الموظفين	**0.573	**0.510
02	تؤكد إدارتكم أن الجميع معني بالجودة الشاملة	**0.566	**0.548
03	تعمل إدارتكم على إحداث تغييرات الضرورية لتحسين جودة الشاملة	**0.695	**0.517
04	هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به	*0.319	**0.352
05	تعتقد أن إدارتكم تهتم بمعايير الجودة العالمية مثل (ISO) تحاول تطبيقها في مؤسسة.	**0.393	*0.260
06	ينتهج القادة أسلوب قيادي يهدف للتركيز على الجودة الشاملة	**0.789	**0.662
07	العمل الجماعي أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**0.649	**0.428
08	هناك برامج وأساليب وتقنيات تستعمل لتحسين الجودة الشاملة	**0.561	*0.267
09	تدريب الموظفين ضمن برامج الجودة الشاملة	**0.503	**0.260
10	تحت إدارتكم على التركيز الدائم على العمل والتحكم فيه	**0.596	**0.579
11	التزام الإدارة العليا لدعم جهود الجودة الشاملة	**0.747	**0.543

		البعد الإداري	
**0.657			
**0.369	**0.395	الاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة الجودة الشاملة	12
**0.551	**0.571	يتم تحفيز الموظفين لتحسين جودة أدائهم	13
**0.637	**0.632	التنشيط له أهمية في تحقيق جودة سيرورة التعلم	14
**0.485	**0.715	حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى يعتبر من أبعاد تحقيق الجودة الشاملة	15
**0.330	**0.615	تعزيز العلاقات مع الموردين من الفوائد التي تطبقها المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	16
*0.270	**0.641	ترى أن الزبون يلقي الاحترام الكامل من طرف إدارتكم	17
**0.347	**0.661	ترى أن إدارتكم تقدم لربائنها المعلومات الصحيحة	18
**0.352	**0.670	تشجع إدارتكم على الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة	19
*0.264	**0.689	الاتصالات بين الإدارة والموظفين مهمة لنقل رسالة المؤسسة حول الجودة الشاملة	20
**0.492	**0.698	تعتبر إدارتكم التمكين الإداري من أساسيات تحقيق الجودة الشاملة	21
**0.345	**0.480	تتكيف إدارتكم مع متطلبات الإدارة الحديثة	22
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$			
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$			

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (09) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور إدارة الجودة الشاملة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.  
صدق الاتساق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان بمجموعة في شكل بعد أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

### جدول رقم(11-2): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان

البيان	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.
البعد المعرفي	**0.765
البعد الإداري	**0.657
محور إدارة الجودة الشاملة	**0.963
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة. $\alpha \leq 0.01$	
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة. $\alpha \leq 0.05$	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون لكل الأبعاد والمحاور دالة احصائيا، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

1- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) : يستخدم للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ .

الجدول رقم(12-2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
البعد المعرفي	من 1 إلى العبارة 11	0.792
البعد الإداري	من 12 إلى العبارة 22	0.833
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 22	0.821

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 82.10 %.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما نعرض النتائج المتحصل إليها إحصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة

المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.(Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع

<sup>1</sup> محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

البيانات طبيعياً، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار كولموجروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov، ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة<sup>1</sup>، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعلم على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

1- اختبار كولموجروف - سميرنوف Kolmogorov-Smirnov :  
الجدول رقم (13-2) : نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد المعرفي	0,094	59	0,200*	0,967	59	0,112
البعد الاداري	0,109	59	0,076	0,920	59	0,001
إدارة الجودة الشاملة	0,112	59	0,062	0,935	59	0,003
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

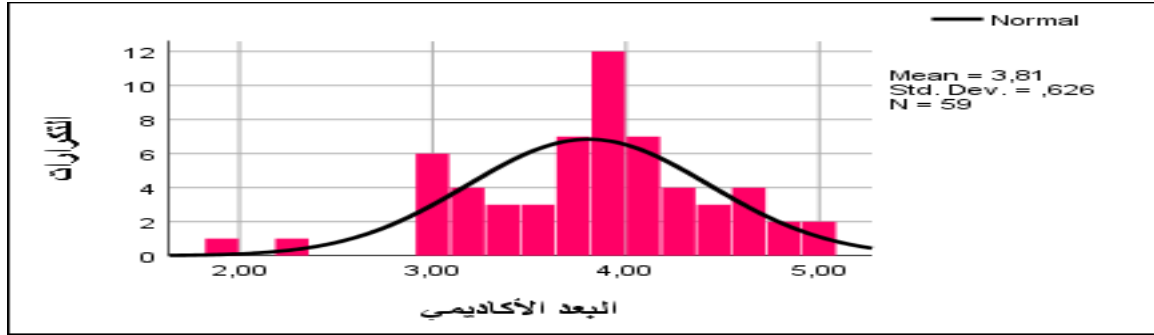
من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار Kolmogorov-Smirnov كلها أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

<sup>1</sup> سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

### 1- المدرج التكراري Histogram:

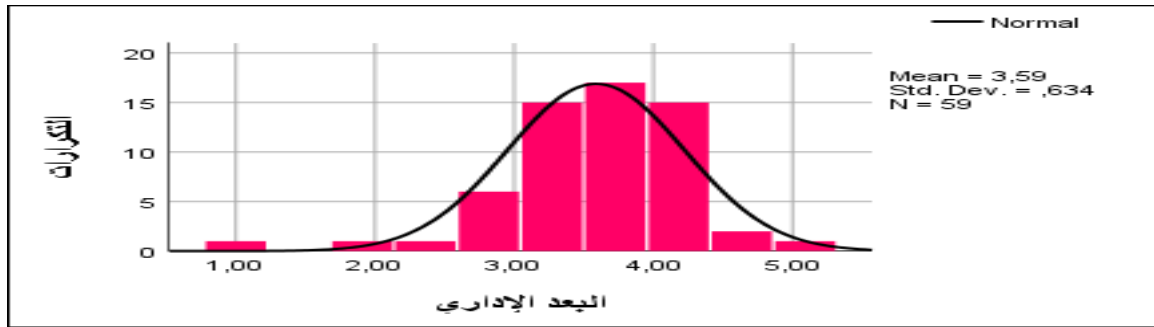
المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرجات التالية توضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي:

الشكل رقم 6: توزيع بيانات البعد المعرفي.



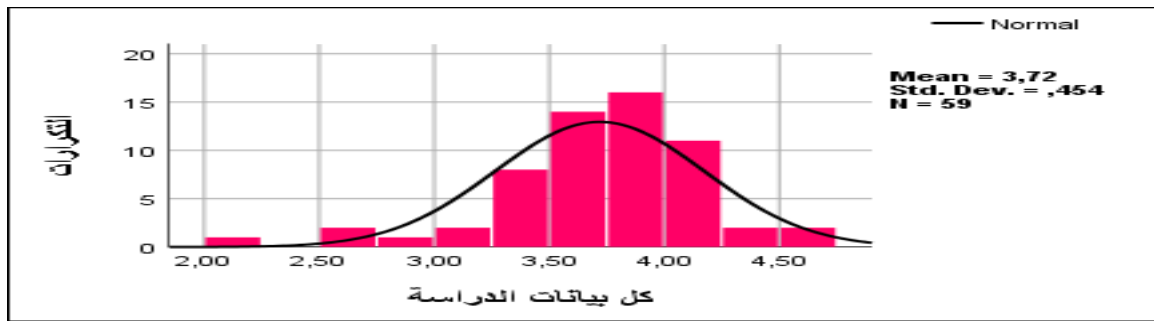
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 7: توزيع بيانات البعد الإداري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 8: توزيع كل بيانات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الأشكال السابقة لتوزيع البيانات الدراسة وفق طريقة المدرجات التكرارية، وبنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن بيانات الدراسة تتوزع توزيع طبيعي معتادا لكلا البعدين للجودة الشاملة (البعد المعرفي، البعد

الإداري)، وكذا توزيع بيانات الدراسة ككل حيث؛ نلاحظ أن معظم إجابات العينة تركزت بين موافق بدرجة متوسطة (3) وموافق (4).

#### ثانيا: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (14-2) : المحك المعتمد في الدراسة

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوى منخفض من القبول
3	موافق بدرجة متوسطة	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

#### 1- تحليل العبارات المتعلقة بمحور إدارة الجودة الشاملة:

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور إدارة الجودة الشاملة بلغ متوسطه الحسابي 3.71 أكبر من القيمة المعيارية (3)، بانحراف معياري 0.454 أقل من القيمة الحرجة (1)، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور إدارة الجودة الشاملة، وبلغ وزنه النسبي 74.20 منتما بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

## 1-1 تحليل العبارات المتعلقة بالبعد المعرفي

### الجدول رقم(15-2) : العبارات المتعلقة بالبعد المعرفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	تعمل إدارتكم على ترسيخ قيم الجودة الشاملة لدى الموظفين	4.12	0.948	82.40	1	عال
02	تؤكد إدارتكم أن الجميع معني بالجودة الشاملة	3.76	1.006	75.20	9	عال
03	تعمل إدارتكم على إحداث تغيرات الضرورية لتحسين جودة الشاملة	4.02	0.841	80.40	2	عال
04	هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به	3.31	1.133	66.20	11	متوسط
05	تعتقد أن إدارتكم تهتم بمعايير الجودة العالمية مثل (ISO) تحاول تطبيقها في مؤسسة.	3.39	1.130	67.80	10	متوسط
06	ينتهج القادة أسلوب قيادي يهدف للتركيز على الجودة الشاملة	3.88	1.052	77.60	5	عال
07	العمل الجماعي أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.86	1.224	77.20	6	عال
08	هناك برامج وأساليب وتقنيات تستعمل لتحسين الجودة الشاملة	3.81	1.238	76.20	8	عال
09	تدريب الموظفين ضمن برامج الجودة الشاملة	3.95	1.238	79.00	3	عال
10	تحت إدارتكم على التركيز الدائم على العمل والتحكم فيه	3.85	1.243	77.00	7	عال
11	التزام الإدارة العليا لدعم جهود الجودة الشاملة	3.92	0.934	78.40	4	عال
	البعد المعرفي	3.805	0.625	76.00	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد المعرفي، فقد جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن تعمل إدارتكم على ترسيخ قيم الجودة الشاملة لدى الموظفين، وبلغ متوسطها الحسابي (4.12) وانحراف معياري (0.948)، بوزن نسبي 82.40%.

جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن تعمل إدارتكم على إحداث تغيرات الضرورية

لتحسين جودة الشاملة، وبلغ متوسطها الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.841)، بوزن نسبي 80.40%.

وقعت العبارة رقم (09) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40 – 4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على تدريب الموظفين ضمن برامج الجودة الشاملة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.95) وانحراف معياري (1.283)، بوزن نسبي 79.00%، كما جاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الرابع ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على التزام الإدارة العليا لدعم جهود الجودة الشاملة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.934)، بوزن نسبي 78.40%.

أما بالنسبة للتقييم الكلي للبعد المعرفي، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، باستثناء العبارتين رقم (05) و(04) وقعتا ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، وبذلك أخذ البعد المعرفي درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.80)، بوزن نسبي 76.00%، وانحراف معياري بقيمة (0.625) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على البعد المعرفي، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عالي نحو توفر الجودة الشاملة في البعد المعرفي بمدرية الضرائب لولاية المسيلة

## 1-2 تحليل العبارات المتعلقة بالبعد الإداري

الجدول رقم (16-2) : العبارات المتعلقة بالبعد الإداري:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
12	الاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة الجودة الشاملة	3.31	1.038	66.20	11	متوسط
13	يتم تحفيز الموظفين لتحسين جودة أدائهم	3.78	1.001	75.60	1	عال
14	التنشيط له أهمية في تحقيق جودة سيرورة التعلم	3.69	0.987	73.80	3	عال
15	حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى يعتبر من أبعاد تحقيق الجودة الشاملة	3.64	0.961	72.80	5	عال
16	تعزيز العلاقات مع الموردين من الفوائد التي تطبقها المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.44	0.933	68.80	10	عال
17	ترى أن الزبون يلقي الاحترام الكامل من طرف إدارتكم	3.47	0.935	69.40	9	عال
18	ترى أن إدارتكم تقدم لزيائنها المعلومات الصحيحة	3.51	1.120	70.20	8	عال

19	تشجع إدارتكم على الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة	3.54	1.039	70.80	7	عال
20	الاتصالات بين الإدارة والموظفين مهمة لنقل رسالة المؤسسة حول الجودة الشاملة	3.73	1.031	74.60	2	عال
21	تعتبر إدارتكم التمكين الإداري من أساسيات تحقيق الجودة الشاملة	3.69	1.163	73.80	4	عال
22	تتكيف إدارتكم مع متطلبات الإدارة الحديثة	3.64	1.141	72.80	6	عال
	البعد الإداري	3.587	0.633	71.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الإداري، فقد جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الأولى ضمن مجال الاتجاه (عال) أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تقوم على تحفيز الموظفين لتحسين جودة أدائهم، وبلغ متوسطها الحسابي (3.78) وبانحراف معياري (1.001)، بوزن نسبي 75.60%.

جاءت العبارة رقم (20) في الترتيب الثاني ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن الاتصالات بين الإدارة والموظفين مهمة لنقل رسالة المؤسسة حول الجودة الشاملة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.031)، بوزن نسبي 74.60%.

وقعت العبارة رقم (14) في الترتيب الثالث ضمن مجال الاتجاه (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن التنشيط له أهمية في تحقيق جودة سيرورة التعلم، وبلغ متوسطها الحسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.987)، بوزن نسبي 73.80%، كما جاءت العبارة رقم (21) في الترتيب الرابع ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن التمكين الإداري من أساسيات تحقيق الجودة الشاملة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.69) وبانحراف معياري (1.163)، بوزن نسبي 73.80%.

جاءت العبارة رقم (12) في الترتيب الأخير ضمن مجال (متوسط) حسب المحك المعتمد في الدراسة [2.60-3.40]، أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على الاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة الجودة الشاملة، وبلغ متوسطها الحسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.038)، بوزن نسبي 66.20%.

أما بالنسبة للتقييم الكلي للبعد الإداري، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، باستثناء العبارة رقم (12) وقعت ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، وبذلك أخذ البعد الإداري درجة عالية من

الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.58)، بوزن نسبي 71.60%، وانحراف معياري بقيمة (0.633) أقل من القيمة الحرجة 1، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على الأداء الإداري، ما يجعلنا نقول أن أفراد العينة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عالي نحو توفر الجودة الشاملة في البعد الإداري بمديرية الضرائب لولاية المسيلة.

### 1-3 ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الجودة الشاملة

الجدول رقم (17-2) : ترتيب الأهمية بالنسبية لأبعاد محور الجودة الشاملة

أبعاد الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
البعد المعرفي	3.80	0.625	76.50	1	عال
البعد الإداري	3.58	0.633	71.60	2	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية بالنسبية لأبعاد الجودة الشاملة، فإن المؤسسة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر للبعد المعرفي مقارنة بالبعد الإداري، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بوزن نسبي 76.50% ومتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) بقيمة 0.625، وفي الترتيب الثاني البعد الإداري، ضمن الدرجة العالية كذلك، بوزن نسبي 71.60%، بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) بقيمة 0.633؛

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى تحقق الفرضيات المصاغة من عدمها وهذا ما نتناوله في هذا المطالب.

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة من خلال البعد المعرفي بمديرية الضرائب بولاية المسيلة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-

Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار.

#### الجدول رقم (18): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.625	3.805	0.000	2.021	9.894	58	59

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.625 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات البعد المعرفي، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.80 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات الباحثين إلى المستوي العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 9.894 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، وبمستوي دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة من خلال البعد المعرفي بمديرية الضرائب بولاية المسيلة

#### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة من خلال البعد الإداري بمديرية الضرائب بولاية المسيلة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.633	3.587	0.000	2.021	7.115	58	59

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.633 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات بعد الأداء الإداري، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.58 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات الباحثين إلى المستوي العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40-4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 7.115 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، وبمستوي دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

### 3- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بمديرية الضرائب بولاية المسيلة.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة يتم استخدام اختبار ستودنت للعينة الأحادية (One-Sample Test)، والجدول الموالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية للدراسة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض البديل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	Df درجات الحرية	n عدد العينة
قبول	0.454	3.718	0.000	2.021	12.152	58	59

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.454 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات محور إدارة الجودة الشاملة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.718 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات الباحثين إلى المستوي العال من القبول (موافق) حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 12.152 وهي أكبر من القيمة الجدولية 2.021، وبمستوي دلالة 0.000؛

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل).

والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بمديرية الضرائب بولاية المسيلة

### خلاصة الفصل التطبيقي

من خلال هذا الفصل تم عرض تحليل الدراسة الميدانية، من خلال تحليل عبارات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة، لأجل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، والتي تمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج SPSS.V26، وتم التطرق في هذا الفصل الثاني إلى التقديم والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم التطرق لمنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، وعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الشخصية، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحليل عبارات الاستبيان حيث؛ أن موافقة آراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة عالية على محور الدراسة للجودة الشاملة. بمختلف أبعادها (البعد المعرفي، البعد الإداري)، كما تم بالإضافة إلى ذلك اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة، باستخدام اختبار ستودنت.

---

نخلة

ة

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

الخاتمة:

تتسم البيئة الحالية بالتعقيد والديناميكية والمنافسة الحادة، ما يفرض على المؤسسات تديا في تكيفها مع متغيرات البيئة لمواجهة المنافسة الحادة، ويعتبر هذا التأثير منخفض نسبيا على المؤسسة العمومية وهذا راجع للخصوصية التي تتمتع بها-خاضعة لوصاية الدولة، مما يجعلها لا تعرف التحدي الإقتصادي (البقاء للأفضل)، الذي يميز المؤسسات الخاصة وعلى الرغم من هذا فإن الدور المناط بها "المؤسسة العمومية" يفرض عليها تغيير نمط التسيير و أساليب العمل من خلال الإستعانة بتقنيات وأساليب إدارية متطورة كإدارة الجودة الشاملة التي تعد من أهم المفاهيم الإدارية التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التمييز في مستويات جودة منتجاتها.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضيع تمثل أفاق الدراسة.

أولا: الاستنتاجات النظرية

1. تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة و أحد الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة.
2. مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتميز بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر، فكل مبدأ يكمل الآخر.
3. نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي موظفين.

ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية

1. من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن مديرية الضرائب بولاية المسيلة تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين الذكور والإناث؛

2. غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، سنهم يتراوح بين 30 إلى 39 سنة، وهذا يشير على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم الابتكارية؛
3. غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، خبرتهم متوسطة من 5 إلى 10 سنوات؛
4. موظفي المؤسسة محل الدراسة يملكون مستويات علمية عالية حسب نتائج المتغير التعريفي المستوى الوظيفي؛
5. نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد الجودة الشاملة، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر هو البعد المعرفي بمتوسط حسابي 3.805 أعلى من المتوسط الحسابي للبعد الإداري 3.587؛
6. نتج عن تحليل آراء اتجاهات موظفي المؤسسة محل الدراسة لمحور الجودة الشاملة، أن لها دور فعال بدرجة عالية، وهذا بناء على إجاباتهم حيث؛ كانت إجاباتهم على هذا المحور بدرجة موافقة عالية وبمتوسط قيمته 3.71؛
7. نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على أبعاد محور الجودة الشاملة (البعد المعرفي، البعد الإداري)، انتمائهما لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسطات حسابية على التوالي 3.805، 3.578؛
8. نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وجود دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لمفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة بمستوى عال حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.718؛
9. نتج عن اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وجود دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال البعد المعرفي لمفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة بمستوى عال حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.805؛

10. نتج عن اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وجود دلالة إحصائية لتطبيق دارة الجودة الشاملة من خلال البعد الإداري لمفتشية الضرائب بدائرة بوسعادة بمستوى عال حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.587؛

**ثالثا: الاقتراحات**

1. ضرورة مواصلة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تسييرية متكاملة.
2. الاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة الجودة الشاملة.
3. السعي الى الحصول على شهادة المنظمة الدولية للتفيس (ISO 9000).

**رابعا: آفاق الدراسة.**

يمكن مستقبلا إثراء هذ الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجدده وتأثره بالتطورات الحاصلة في السنوات المقبلة:

1. الجودة الشاملة كمتغير وسيط بين جودة الخدمات ورضا الزبائن.
2. الجودة الشاملة مدخل حديث في تطوير وتعزيز الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية.
3. أهمية تحسين المستمر في الحفاظ على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية.
4. أثر المخالطة على نشر ثقافة الجودة الشاملة.

---

قائمة المصادر

والمراجع

---

## قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

### أ-الكتب:

- احمد رشيد، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة، (القاهرة: دار المعارف، 1984).
- أحمد سيد مصطفى إدارة الجودة الشاملة والايزو 2000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998.
- أشرف السعيد 2007، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم العالي، دار الجامعة الجديد النشر، الاسكندرية، مصر.
- البادي نواق محمد 2010 الجودة الشاملة التعليم وتطبيقات الايرو، عمان، دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع
- العجيلي، محمد عاصي الحكيم ليث على 2003، ادارة الجودة الشاملة، د طبعة، عمان، دار البارري العلمية للنشر والتوزيع.
- العراوي نجم 2000، التدريب الاداري، طبعة (1) عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- الوادي محمود حسين ن التزال، عبد الله ابراهيم، 2012، ادارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، طبعة (1)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السامرائي مهدي. 2007 ادارة الجودة في القطاعين الانتاجي والخدمي، طبعة (1)، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحدان عواطف ابراهيم 2009، ادارة الجودة الشاملة طبعة (1)، عمان دار الفكر ناشرون وموزعون.
- بن عيشاوي أحمد 2013، ادارة جودة شاملة الاسس النظرية وأبعادها التطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية، طبعة (1)، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- بيوسن مجيد، محمد الزيادات (2008)، الجودة والاعتماد المعرفي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، دار صفاء للنشر، التوزيع، عمان.
- حمادات محمد حسن، 2008 وصائق وقضايا ادارة معصرة في الادارة الترويد، الصراع - التعبير - الوقت، التنمية ادارة الجودة الشاملة، طبعة (1)، عمان، دار الحامد، للنشر والتوزيع .
- حامد، فداء، محمود (2012)، ادارة الجودة الشاملة ضيعه (1)، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.

- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، لبنان 2005: دار النهضة العربية (.
- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر الجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- خضير كاظم حمود: ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، 2000
- زين الدين فريديلا، تطبيق ادارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر 2000
- خضيرى ضم حمودة ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، 2000
- خضير كاظم محمود، (2007) إدارة الجودة الشاملة، ط3 عمان، دار المسيرة.
- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة عمان 2000
- رعد عبد الله الصائي، عيسى قداد، إدارة الجودة شاملة، دار اليازوري، عمان 2008.
- زين الدين فريد، تطبيق ادارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، (الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة،
- طلال بن عابد الأحمدى، إدارة الرعاية الصحية، الرياض، مكتبة الملك الوطنية، 2004.
- عبد اللطيف مصلح عايض 1999، تقييم تسويق، خدمة النقل جوي لشركة الخطوط الجوية اليمنية، رسائل ماجستير، غير منشورة.
- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الشاملة، طبعة 1، دار المسيرة، عمان، 2008.
- علي السلمى ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل الايزو، دار غريب النشر التوزيع، الاسكندرية 1955.
- عقيلي عمر وصفى 2001 المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- علي عبد الستار (2000) تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، طبعة (1)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الله عادل محمد 2015، ادارة جودة الخدمات، عمان، مؤسسة للنشر والتوزيع
- فيصل بن جاسم بن محمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية، دار المعرفة، بيروت، 2008.

- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2008.
- فريد زين الدين عبد الفتاح، تخطيط ومراقبة الانتاج، دار الكتيب، الاسكندرية، 1997.
- قاسم مايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات اليزو 2000، 2001، طبعة 1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2005.
- مأمون الدراركة، طارق شبلي الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- محمد رياض خير، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، القاهرة، 2002.
- محمد عبد الوهاب الفلاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، طبعة 1، دار وائل للنشر عمان 2002.
- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الانتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
- محفوظ أحمد، جودة ادارة جودة شاملة مفاهيم وتطبيق الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2004.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان 2000.
- مؤيد عبد الحسن الفضل ويوسف حجيم الصائم، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك، دار هارون للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2004.
- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، طريقك الحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- محسن النجار، صباح عبد الكريم 2015، ادارة الانتاج والعمليات، طبعة (2)، عمان، دار وائل النشر والتوزيع.
- محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار مائل للنشر والتوزيع، الطبعة (2)، الأردن 2006.
- محمد سليمان الطماوي، الكتاب الثاني نظرية المرفق العام وأعمال الإدارة العامة، الطبعة العاشرة دار الفكر العربي 1979 .
- مصطفى محمد 2000، ادارة سلوك التنظيمي روبا معاصرة، القاهرة، جامعة بيها
- ناصر لباد، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، الطبعة الأولى 2004

- ويليامر 1999، ادارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازر للنشر والتوزيع.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة جودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، 2009.

#### ب- الرسائل الجامعية:

- حثيم محمد العيد: ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسية. 2009.
- خامت سعدي، عجو نورة، تقييم الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، دراسة حالة على مؤسسات الاستشفائية العمومية بالخضيرة، مدة الماستر، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، بالبويرة، 2012/2D11.
- عدمان مريق. واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية، اطروحة الدكتوراة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2008.
- محمد بن شايب، تحقيق ادارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- مليكة علالي. أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة مذكرة تخرج ماجستير. جامعة محمد خضير، بسكرة، 2003.

#### ت- الملتقيات:

- داود الحدادي محمد 2006، التنبؤ بجودة الخدمة التعليمية، المقدمة لطلاب الجامعات في سياق المفاهيم العمولة، مجلة (دراسات الاجتماعية، العدد، 21، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- دواد الحدادي، محمد عكاسة 2006، التنبؤ بجودة الخدمة التعليمية في جامعة اليمن نتائج أولية، مجلة اتحاد الجامعة العربية، العدد 4.
- رياض رسادا النبا، مداخلة بعنوان ادارة الجودة الشاملة في التعليم، السعودية، ص 20.21 يناير. 2006
- موسى اللوزي: مداخلة بعنوان: ادارة الجودة الشاملة المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة بعنوان دور المدير العربي في الابداع والتميز، نشر المنتج جمهورية مصر العربية، ص 27. 29 نوفمبر 2004.

#### ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- Montimen and S. Mortimer 2005 Quality and R,SK Management in ivflabo hatong. 1<sup>st</sup> Ed canb Ridge University. Press.p31
- G.Kanji (2002) Mcasuring. Busness. EXcellen1<sup>et</sup> ed, landon: Rautedge.
- CE établissement compagnon-Rey 15/10/1961, Pierre-Laurent Frier et Jacques Petit.
- [http: //www.univ.bouina.dz.an/pdf](http://www.univ.bouina.dz.an/pdf).

---

الملاح

ق

---



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

### استبيان حول

يهدف الطالبين: رقوب غزلان و عيواج ياسين القيام بدراسة ميدانية حول "واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية" دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية المسيلة وذلك للحصول على شهادة الماستر في إدارة الاستراتيجية تحت إشراف الدكتور: رابح الوافي.

لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان آمليين منكم توشي الدقة والموضوعية والشفافية لما له من أثر إيجابي في إنجاح هذا البحث، مقدرين مجهودكم وتشجيعكم للبحث العلمي، مع العلم أن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام...

## الملحق رقم (1-1) : الاستبيان

المحور الأول: بيانات الشخصية			
<b>الجنس:</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنثى	ذكر		
<b>عمر:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	أكثر من 50 سنة
<b>خبرة:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أقل من 05 سنوات	من 05-10 سنوات	من 11-15 سنوات	15 فما فوق
<b>المستوى التعليمي:</b>			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا	أخرى
<b>المنصب الوظيفي:</b>			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
إطار سامي	مهندس	مصرف	مصرف رئيسي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ملحق إداري	رئيس مصلحة	رئيس مكتب	أخرى

التقييم				
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة

## المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية، محققة لرسالة المنظمة وأهدافها ورؤيتها المنشودة، ومكونة إطارا فكريا جديدا ومتطورا للتعامل مع المتغيرات المتلاحقة صانعة لجيل قادر على الابتكار والتواصل والتحسين المستمر.

## البعد الأول: البعد المعرفي

01	تعمل إدارتكم على ترسيخ قيم الجودة الشاملة لدى الموظفين			
02	تؤكد إدارتكم أن الجميع معني بالجودة الشاملة			
03	تعمل إدارتكم على إحداث تغييرات ضرورية لتحسين جودة الشاملة			

					04	هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به
					05	تعتقد أن إدارتكم تهتم بمعايير الجودة العالمية مثل (ISO) تحاول تطبيقها في مؤسسة.
					06	ينتهج القادة أسلوب قيادي يهدف للتركيز على الجودة الشاملة
					07	العمل الجماعي أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
					08	هناك برامج وأساليب وتقنيات تستعمل لتحسين الجودة الشاملة
					09	تدريب الموظفين ضمن برامج الجودة الشاملة
					10	تحت إدارتكم على التركيز الدائم على العمل والتحكم فيه
					11	التزام الإدارة العليا لدعم جهود الجودة الشاملة
<b>البعد الثاني: البعد الإداري</b>						
					12	الاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة الجودة الشاملة
					13	يتم تحفيز الموظفين لتحسين جودة أدائهم
					14	التنشيط له أهمية في تحقيق جودة سيرورة التعلم
					15	حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى يعتبر من أبعاد تحقيق الجودة الشاملة
					16	تعزيز العلاقات مع الموردين من الفوائد التي تطبقها المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
					17	ترى أن الزبون يلقي الاحترام الكامل من طرف إدارتكم
					18	ترى أن إدارتكم تقدم لزملائها المعلومات الصحيحة
					19	تشجع إدارتكم على الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة
					20	الاتصالات بين الإدارة والموظفين مهمة لنقل رسالة المؤسسة حول الجودة الشاملة
					21	تعتبر إدارتكم التمكين الإداري من أساسيات تحقيق الجودة الشاملة
					22	تتكيف إدارتكم مع متطلبات الإدارة الحديثة

الملحق رقم (3-2) : يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية  
(SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولاً: صدق الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة الجودة الشاملة

البعد المعرفي

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 Axis1 global
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Correlations:

Notes		
Output Created		09-JUN-2022 14: 34: 10
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl\spss\غزلان 2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 Axis1 global /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00: 00: 00,02
	Elapsed Time	00: 00: 00,01



	<b>N</b>	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
<b>global</b>	<b>Pearson Correlation</b>	,510**	,548**	,517**	,352**	,260*	,662**	,428**	,267*	,260*	,579**	,543**	,765**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	,006	,047	,000	,001	,041	,047	,000	,000	,000	
	<b>N</b>	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).														

- الأداء الإداري:

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 axis2 global
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

**Correlations**

Notes		
<b>Output Created</b>		09-JUN-2022 14: 35: 04
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pc\spss\عزلان 2.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	59
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		CORRELATIONS /VARIABLES=q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 axis2 global /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00: 00: 00,06
	<b>Elapsed Time</b>	00: 00: 00,06



	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
global	Pearson Correlation	,369**	,551**	,637**	,485**	,330*	,270*	,347**	,352**	,264*	,492**	,345**	,657**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,011	,039	,007	,006	,043	,000	,007	,000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).														

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

```

RELIABILITY
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20 q21 q22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

Notes		
Output Created		09-JUN-2022 14: 36: 11
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\غزلان 2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00: 00: 00,00
	Elapsed Time	00: 00: 00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	59	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	59	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,821	22

ثالثا: التوزيع الطبيعي

```
EXAMINE VARIABLES=Axis1 axis2 global
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore:

Notes		
<b>Output Created</b>		09-JUN-2022 14: 38: 24
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pc\spss\غزلان 2.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	59
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
<b>Syntax</b>		EXAMINE VARIABLES=Axis1 axis2 global /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00: 00: 01,75
	<b>Elapsed Time</b>	00: 00: 01,33

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
<b>Axis1</b>	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%
<b>axis2</b>	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%
<b>global</b>	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%

Descriptives		
	Statistic	Std. Error

Axis1	Mean		3,8059	,08145
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6428	
		Upper Bound	3,9689	
	5% Trimmed Mean		3,8218	
	Median		3,8182	
	Variance		,391	
	Std. Deviation		,62563	
	Minimum		1,91	
	Maximum		5,00	
	Range		3,09	
	Interquartile Range		,73	
	Skewness		-,443	,311
	Kurtosis		,650	,613
	axis2	Mean		3,5871
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,4219	
		Upper Bound	3,7522	
5% Trimmed Mean		3,6206		
Median		3,6364		
Variance		,402		
Std. Deviation		,63374		
Minimum		1,00		
Maximum		5,00		
Range		4,00		
Interquartile Range		,73		
Skewness		-1,207	,311	
Kurtosis		4,220	,613	
global		Mean		3,7188
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6004	
		Upper Bound	3,8372	
	5% Trimmed Mean		3,7449	
	Median		3,8182	
	Variance		,206	
	Std. Deviation		,45435	
	Minimum		2,18	
	Maximum		4,59	
	Range		2,41	
	Interquartile Range		,50	
	Skewness		-1,011	,311
	Kurtosis		2,123	,613

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Axis1	,094	59	,200 <sup>*</sup>	,967	59	,112
axis2	,109	59	,076	,920	59	,001
global	,112	59	,062	,935	59	,003

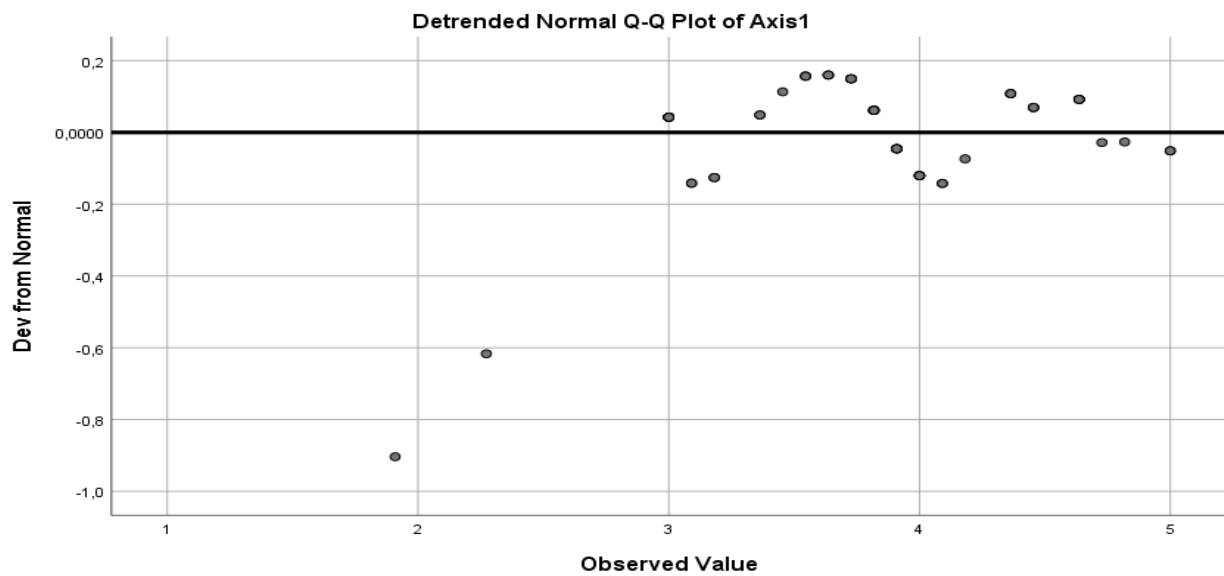
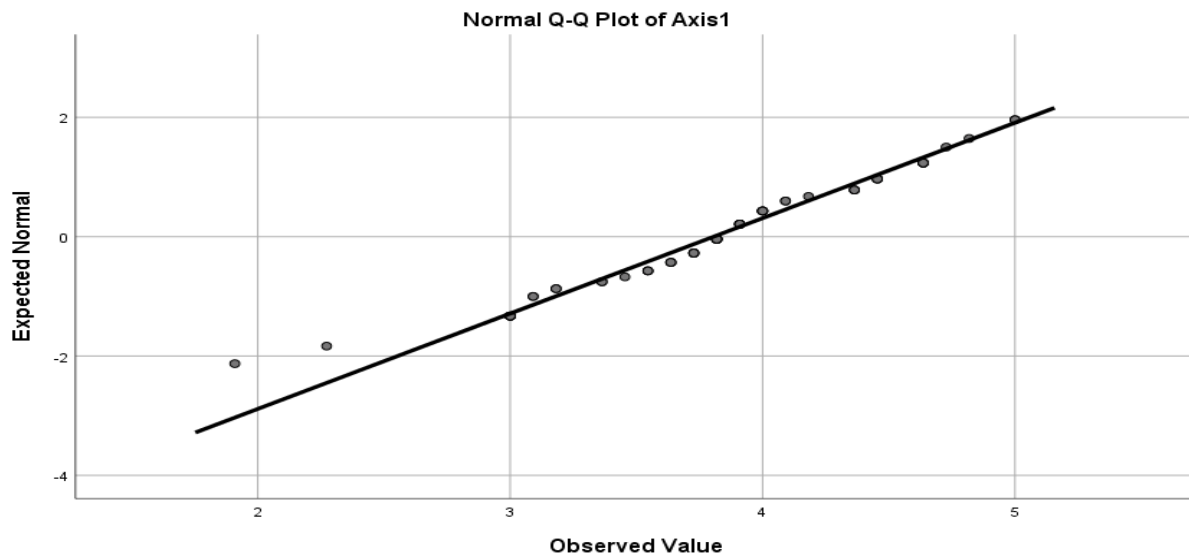
\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

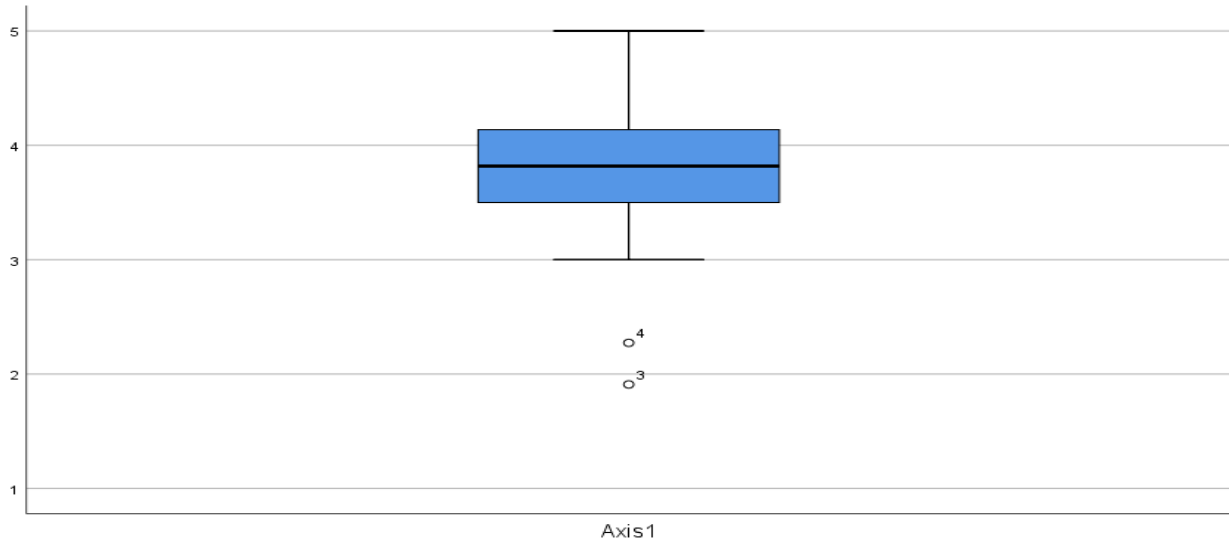
## Axis1

Axis1 Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
2,00	Extremes	(=<2,3)
13,00	3.	0000000011334
22,00	3.	5556667777888888899999
14,00	4.	00000001333444
6,00	4.	666678
2,00	5.	00

Stem width: 1,00  
Each leaf: 1 case(s)



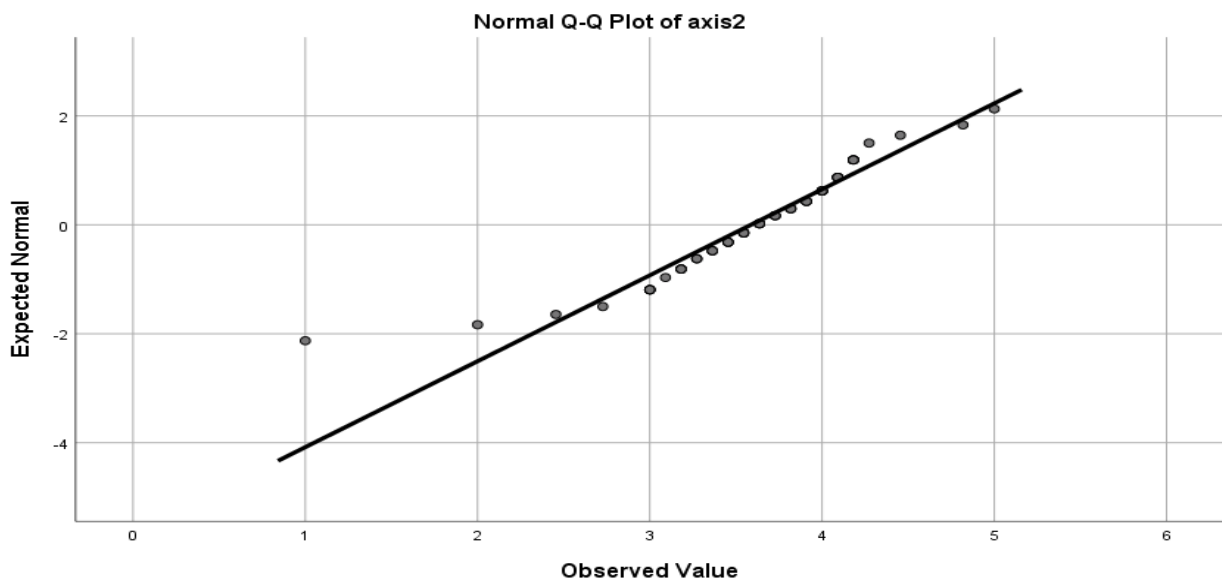


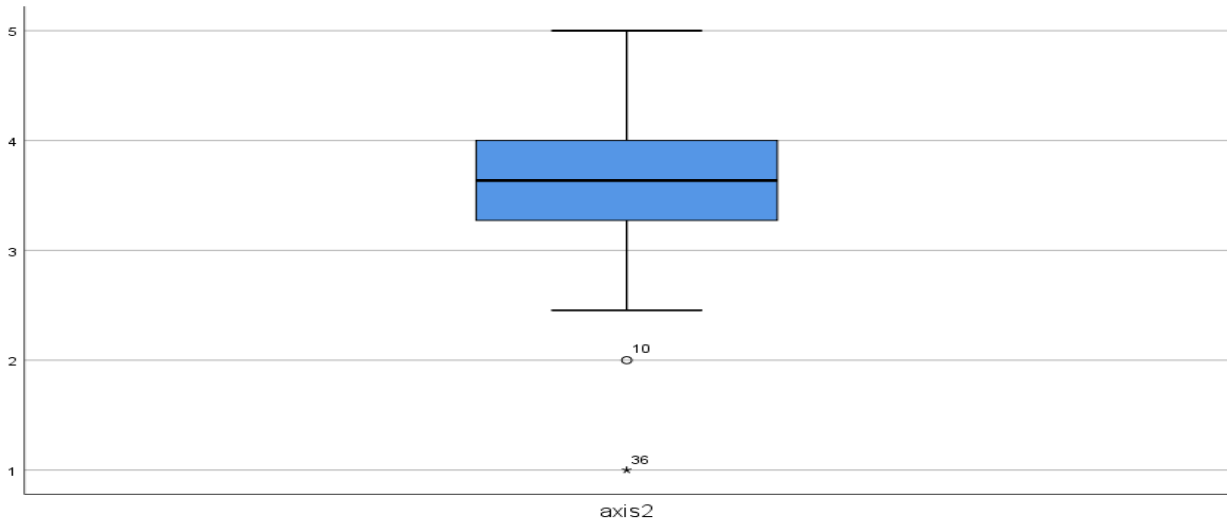
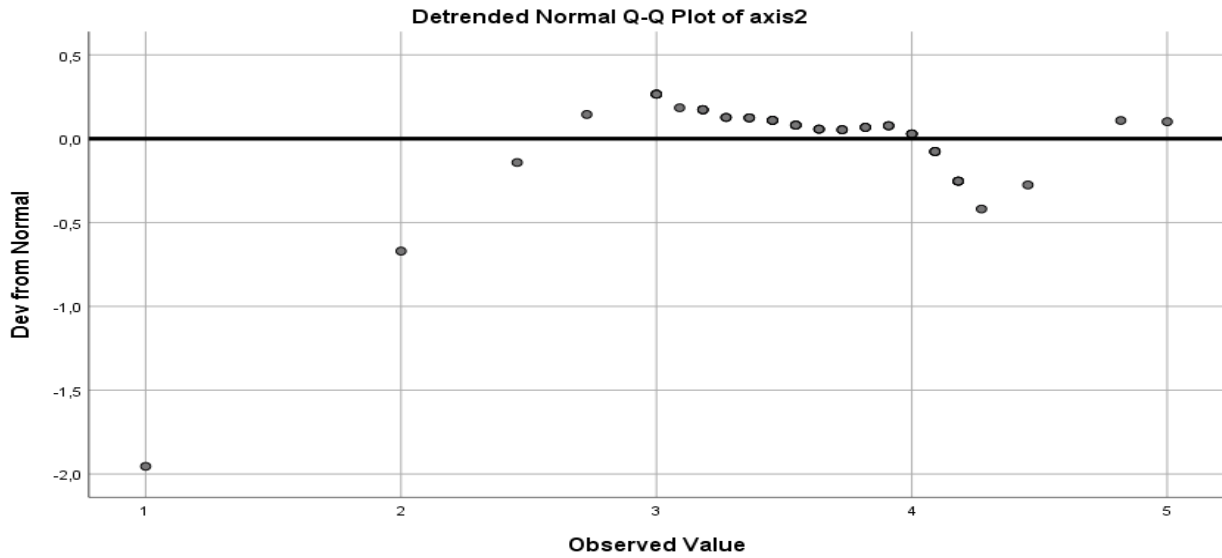
**axis2:**

axis2 Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
2,00	Extremes	(=<2,0)
1,00	2.	4
1,00	2.	7
20,00	3.	00000011112223334444
17,00	3.	5556666777888999
16,00	4.	0000000001111124
1,00	4.	8
1,00	5.	0

Stem width: 1,00  
Each leaf: 1 case(s)



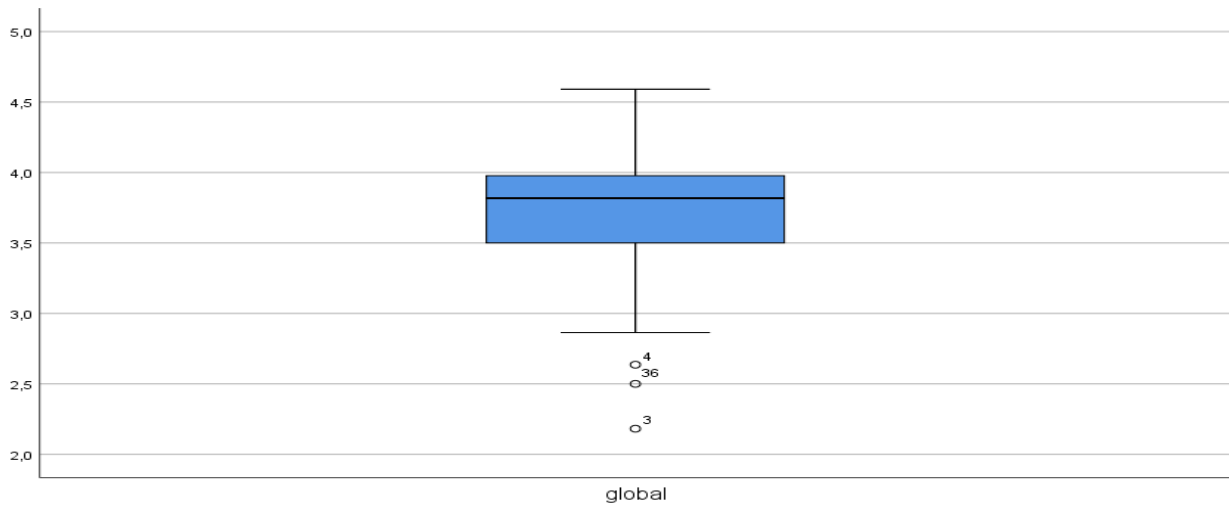
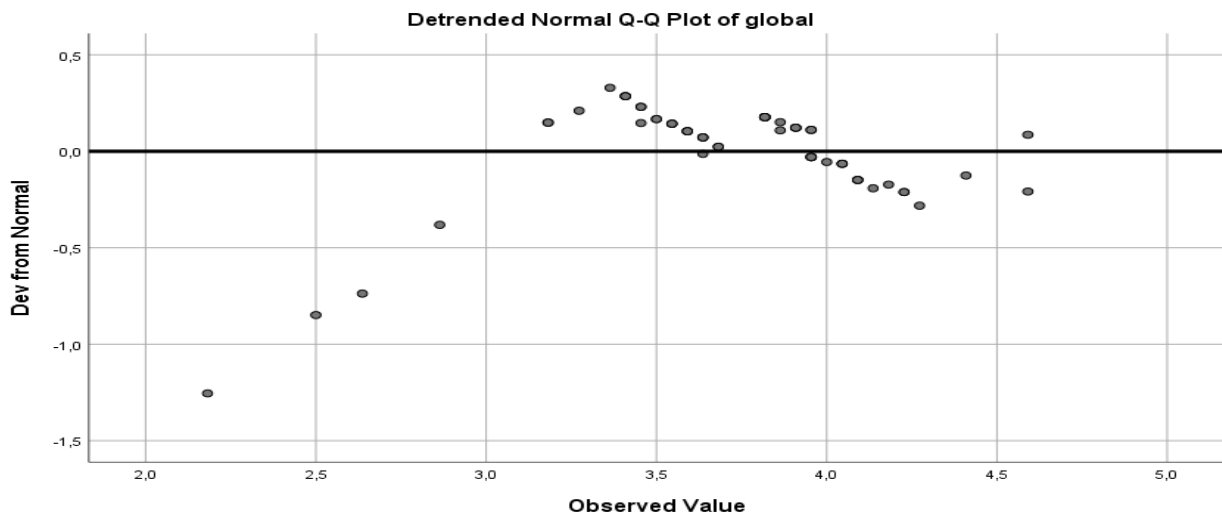
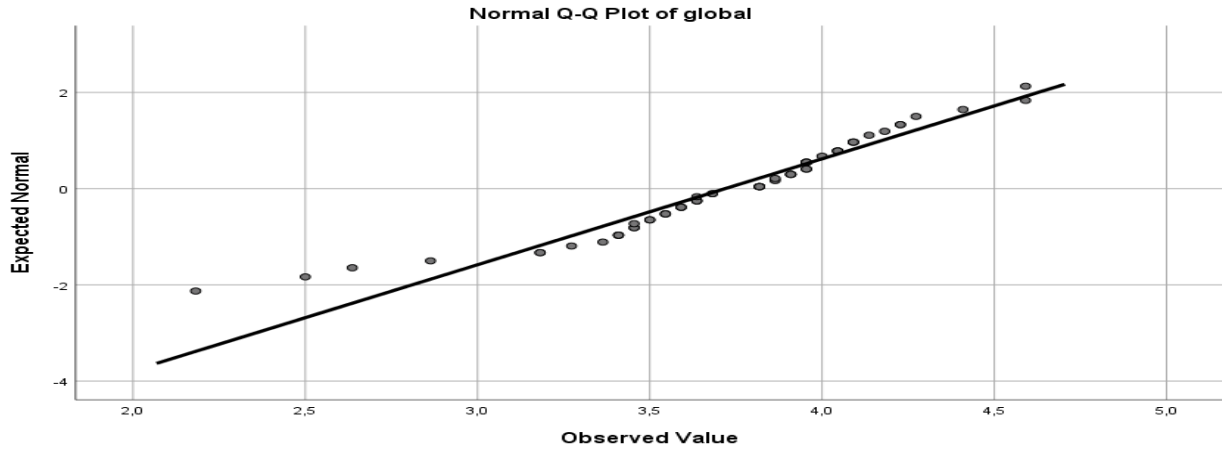


**Global:**

global Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
3,00	Extremes	(=<2,6)
1,00	2.	8
10,00	3.	1123444444
30,00	3.	5555555566666668888888999999999
13,00	4.	0000000112224
2,00	4.	55

Stem width: 1,00  
 Each leaf: 1 case(s)



```
EXAMINE VARIABLES=Axis1 axis2 global
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

## Explore:

Notes		
<b>Output Created</b>		09-JUN-2022 14: 38: 24
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C: \Users\ramdane pcl.spss\عزلان 2.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	59
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
<b>Syntax</b>		EXAMINE VARIABLES=Axis1 axis2 global /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00: 00: 01,75
	<b>Elapsed Time</b>	00: 00: 01,33

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
<b>Axis1</b>	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%
<b>axis2</b>	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%
<b>global</b>	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
<b>Axis1</b>	<b>Mean</b>		3,8059	,08145
	<b>95% Confidence Interval for Mean</b>	<b>Lower Bound</b>	3,6428	
		<b>Upper Bound</b>	3,9689	
	<b>5% Trimmed Mean</b>		3,8218	
	<b>Median</b>		3,8182	
	<b>Variance</b>		,391	
	<b>Std. Deviation</b>		,62563	
	<b>Minimum</b>		1,91	
	<b>Maximum</b>		5,00	
	<b>Range</b>		3,09	
	<b>Interquartile Range</b>		,73	
	<b>Skewness</b>		-,443	,311
	<b>Kurtosis</b>		,650	,613
<b>axis2</b>	<b>Mean</b>		3,5871	,08251
	<b>95% Confidence Interval for</b>	<b>Lower Bound</b>	3,4219	

	<b>Mean</b>	<b>Upper Bound</b>	3,7522	
	<b>5% Trimmed Mean</b>		3,6206	
	<b>Median</b>		3,6364	
	<b>Variance</b>		,402	
	<b>Std. Deviation</b>		,63374	
	<b>Minimum</b>		1,00	
	<b>Maximum</b>		5,00	
	<b>Range</b>		4,00	
	<b>Interquartile Range</b>		,73	
	<b>Skewness</b>		-1,207	,311
	<b>Kurtosis</b>		4,220	,613
<b>global</b>	<b>Mean</b>		3,7188	,05915
	<b>95% Confidence Interval for Mean</b>	<b>Lower Bound</b>	3,6004	
		<b>Upper Bound</b>	3,8372	
	<b>5% Trimmed Mean</b>		3,7449	
	<b>Median</b>		3,8182	
	<b>Variance</b>		,206	
	<b>Std. Deviation</b>		,45435	
	<b>Minimum</b>		2,18	
	<b>Maximum</b>		4,59	
	<b>Range</b>		2,41	
	<b>Interquartile Range</b>		,50	
	<b>Skewness</b>		-1,011	,311
	<b>Kurtosis</b>		2,123	,613

<b>Tests of Normality</b>						
	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	<b>Statistic</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>	<b>Statistic</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
<b>Axis1</b>	,094	59	,200*	,967	59	,112
<b>axis2</b>	,109	59	,076	,920	59	,001
<b>global</b>	,112	59	,062	,935	59	,003

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

## Axis1:

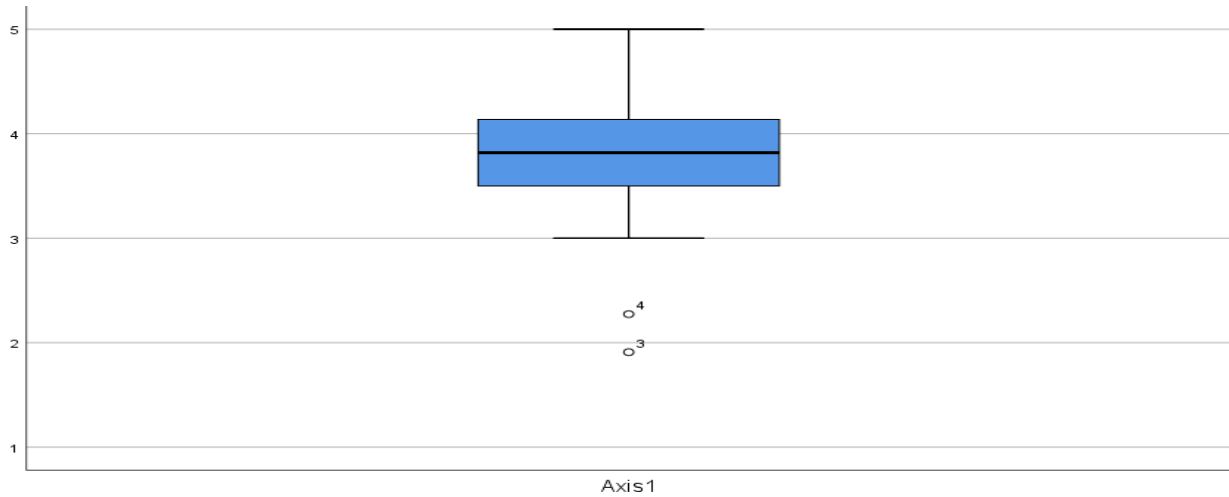
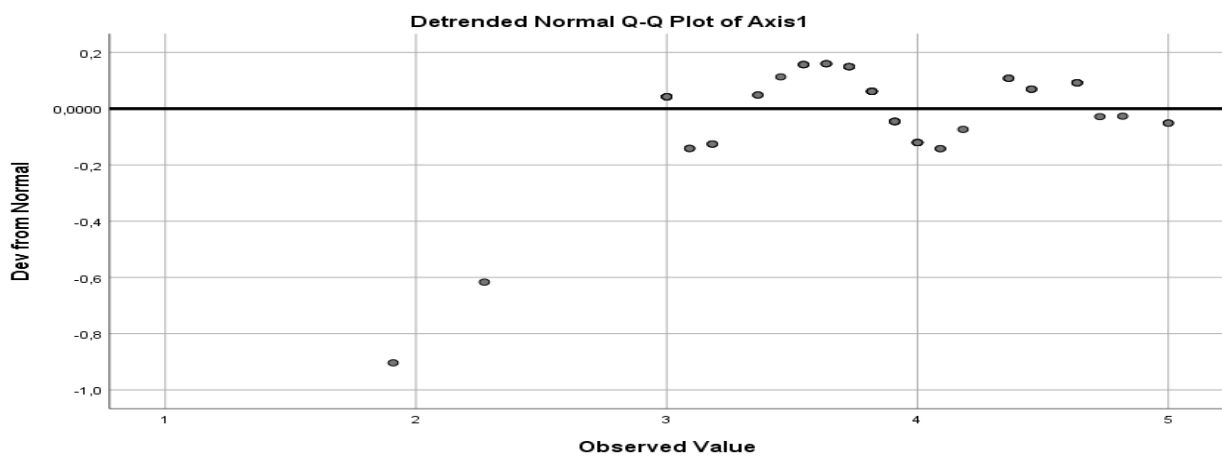
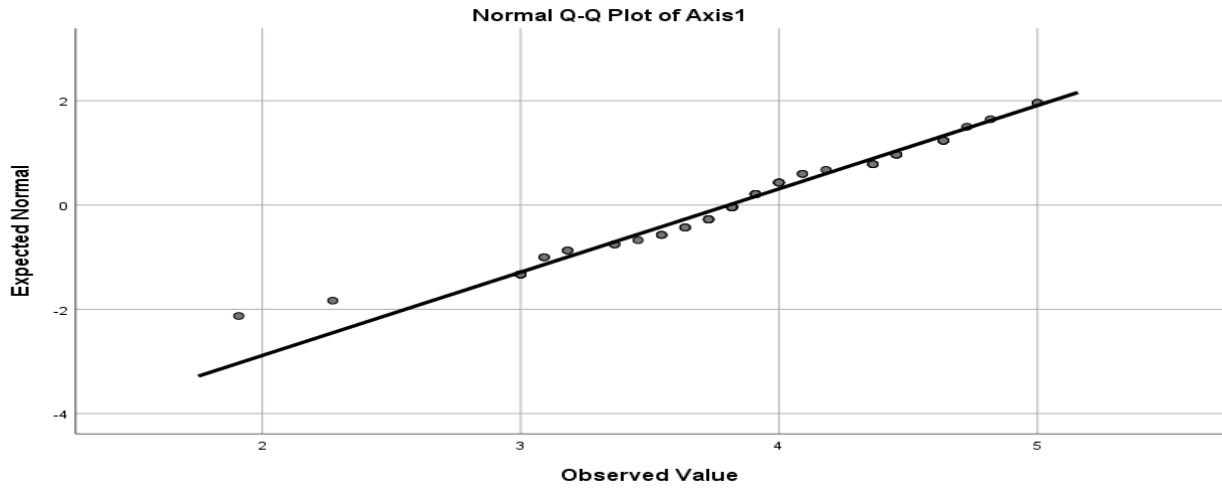
Axis1 Stem-and-Leaf Plot

```

Frequency      Stem & Leaf

  2,00 Extremes      (= < 2, 3)
 13,00          3.  0000000011334
 22,00          3.  5556667777888888899999
 14,00          4.  00000001333444
   6,00          4.  666678
   2,00          5.  00
  
```

Stem width: 1,00  
Each leaf: 1 case(s)



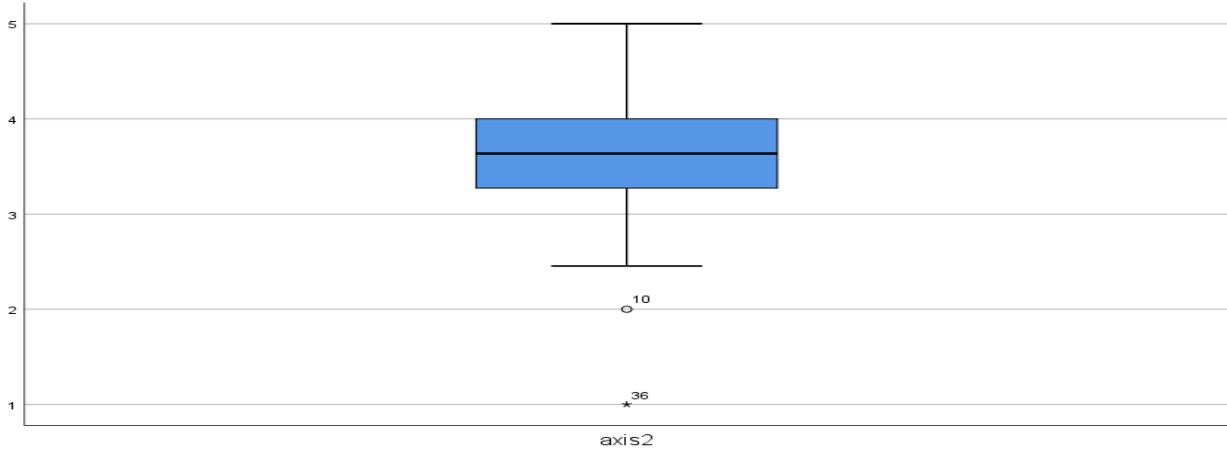
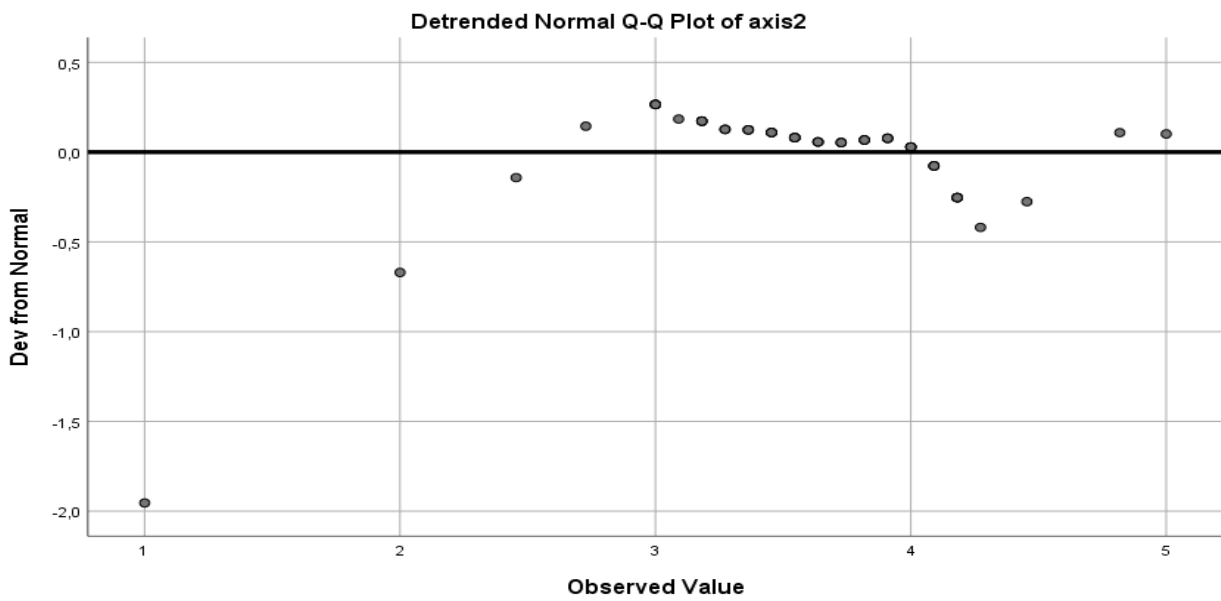
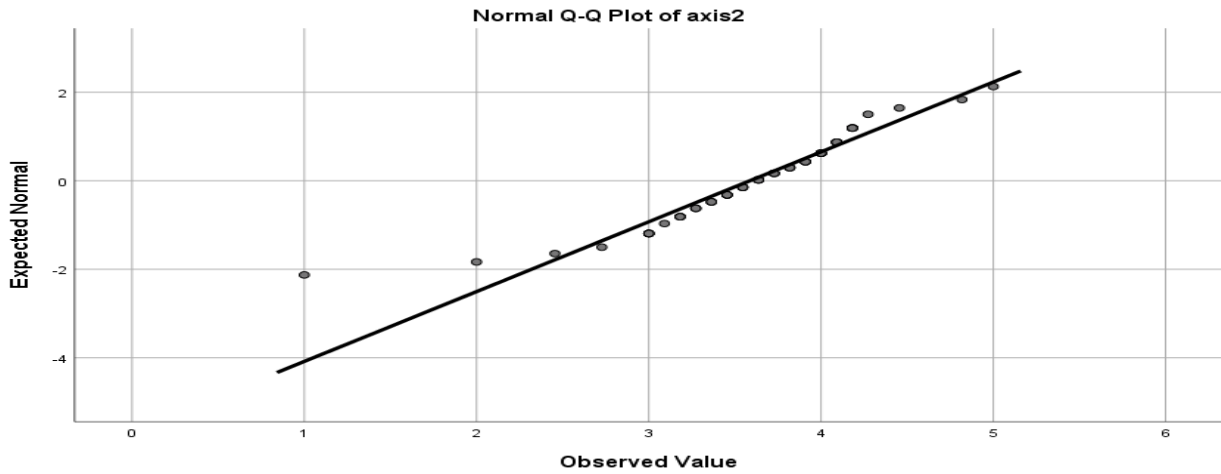
**axis2:**

axis2 Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem & Leaf
2,00	Extremes (= < 2,0)
1,00	2. 4
1,00	2. 7
20,00	3. 00000011112223334444
17,00	3. 55556666777888999

16,00      4. 0000000001111124  
 1,00      4. 8  
 1,00      5. 0

Stem width:      1,00  
 Each leaf:      1 case(s)

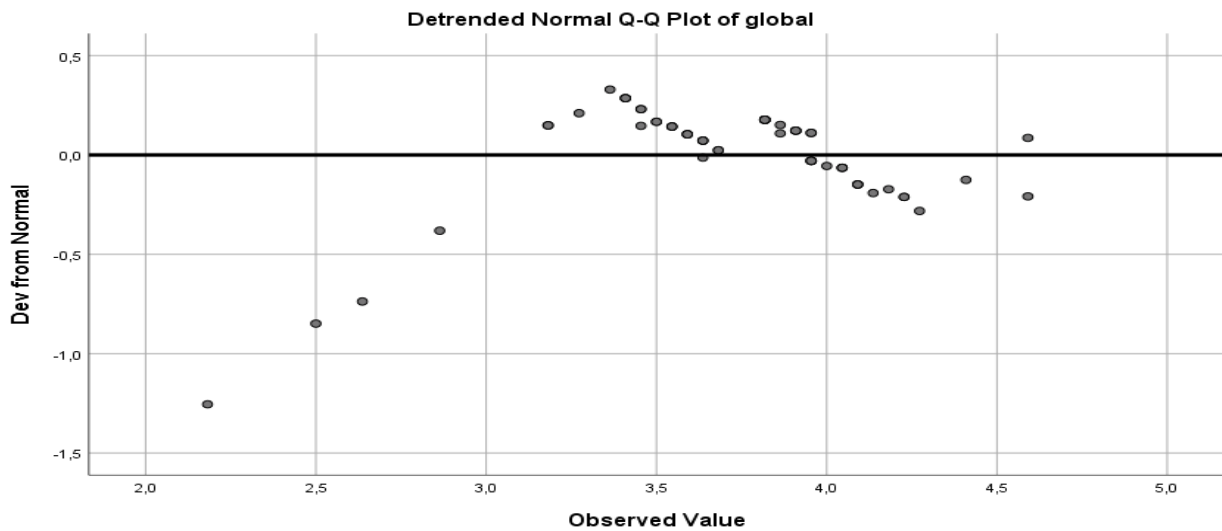
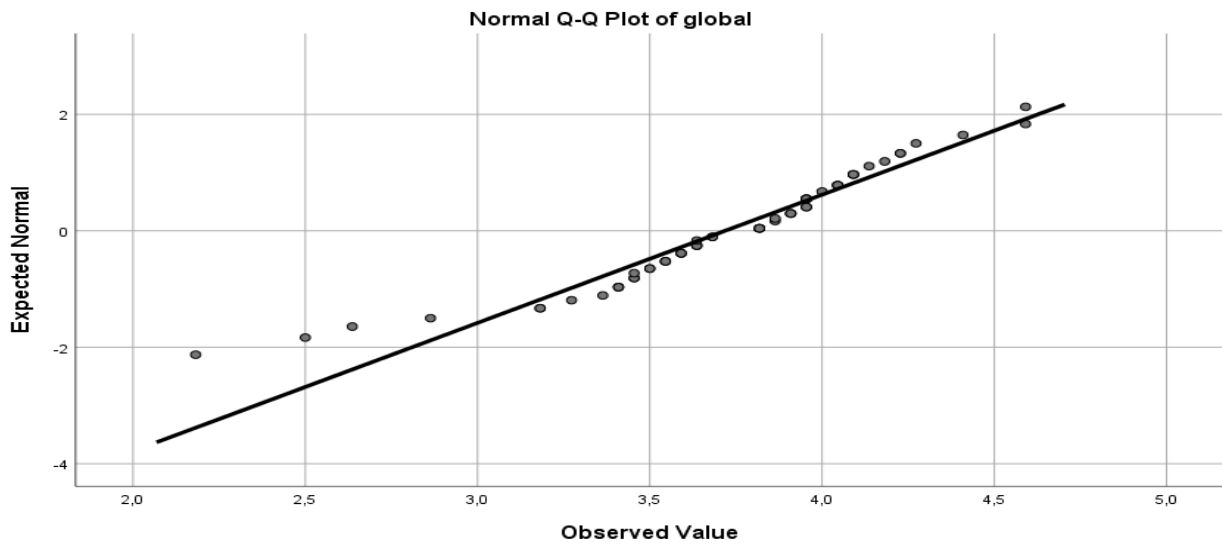


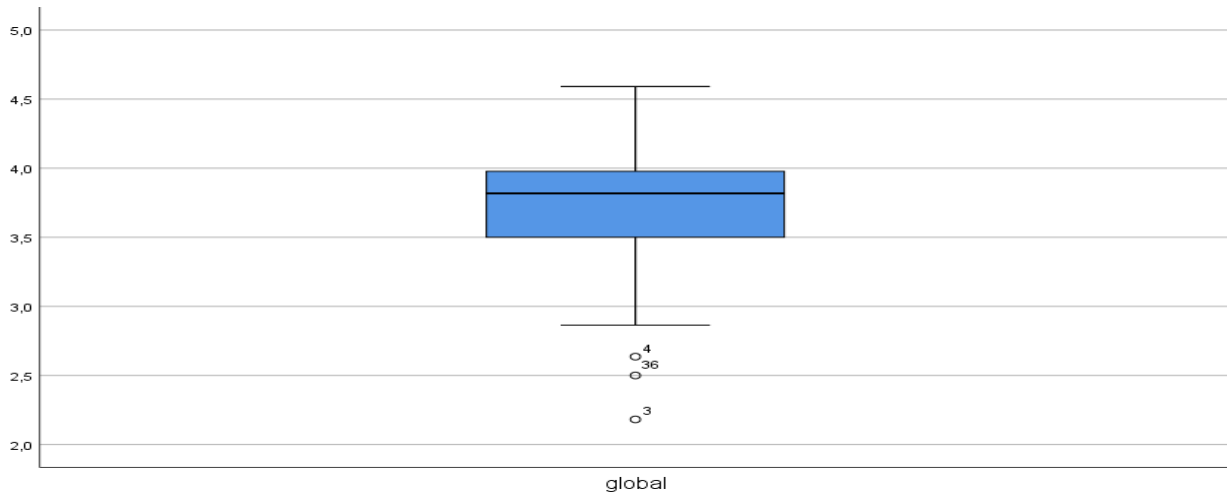
**Global:**

global Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
3,00	Extremes	(=<2,6)
1,00	2.	8
10,00	3.	1123444444
30,00	3.	55555555666666688888889999999999
13,00	4.	0000000112224
2,00	4.	55

Stem width: 1,00  
 Each leaf: 1 case(s)





1- اتجاهات أفراد العينة نحو البعد المعرفي:

```
FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 Axis1
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Frequencies

Notes		
<b>Output Created</b>		09-JUN-2022 14: 55: 13
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C: \Users\ramdane pc\spss\عزلان 2.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	59
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data.
<b>Syntax</b>		FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 Axis1 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00: 00: 00,02
	<b>Elapsed Time</b>	00: 00: 00,01

Statistics													
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	Axis1
N	Valid	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,12	3,76	4,02	3,31	3,39	3,88	3,86	3,81	3,95	3,85	3,92	3,8059
Std. Deviation		,948	1,006	,841	1,133	1,130	1,052	1,224	1,238	1,238	1,243	,934	,62563

Frequency Table:

q1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	3,4	3,4	3,4
	not agree	1	1,7	1,7	5,1
	neutral	8	13,6	13,6	18,6
	agree	25	42,4	42,4	61,0
	strongly agree	23	39,0	39,0	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	3,4	3,4	3,4
	not agree	4	6,8	6,8	10,2
	neutral	14	23,7	23,7	33,9
	agree	25	42,4	42,4	76,3
	strongly agree	14	23,7	23,7	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	3	5,1	5,1	5,1
	neutral	11	18,6	18,6	23,7
	agree	27	45,8	45,8	69,5
	strongly agree	18	30,5	30,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	5,1	5,1	5,1
	not agree	12	20,3	20,3	25,4
	neutral	18	30,5	30,5	55,9
	agree	16	27,1	27,1	83,1
	strongly agree	10	16,9	16,9	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	3,4	3,4	3,4
	not agree	13	22,0	22,0	25,4
	neutral	15	25,4	25,4	50,8
	agree	18	30,5	30,5	81,4
	strongly agree	11	18,6	18,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	5,1	5,1	5,1
	not agree	2	3,4	3,4	8,5
	neutral	12	20,3	20,3	28,8
	agree	24	40,7	40,7	69,5
	strongly agree	18	30,5	30,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	5	8,5	8,5	8,5
	not agree	3	5,1	5,1	13,6
	neutral	9	15,3	15,3	28,8
	agree	20	33,9	33,9	62,7
	strongly agree	22	37,3	37,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	5	8,5	8,5	8,5
	not agree	4	6,8	6,8	15,3
	neutral	9	15,3	15,3	30,5
	agree	20	33,9	33,9	64,4
	strongly agree	21	35,6	35,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	4	6,8	6,8	6,8
	not agree	4	6,8	6,8	13,6
	neutral	10	16,9	16,9	30,5
	agree	14	23,7	23,7	54,2
	strongly agree	27	45,8	45,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	5	8,5	8,5	8,5
	not agree	3	5,1	5,1	13,6
	neutral	11	18,6	18,6	32,2
	agree	17	28,8	28,8	61,0

	<b>strongly agree</b>	23	39,0	39,0	100,0
	<b>Total</b>	59	100,0	100,0	

q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<b>strongly disagree</b>	1	1,7	1,7	1,7
	<b>not agree</b>	2	3,4	3,4	5,1
	<b>neutral</b>	16	27,1	27,1	32,2
	<b>agree</b>	22	37,3	37,3	69,5
	<b>strongly agree</b>	18	30,5	30,5	100,0
	<b>Total</b>		59	100,0	100,0

Axis1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<b>1,91</b>	1	1,7	1,7	1,7
	<b>2,27</b>	1	1,7	1,7	3,4
	<b>3,00</b>	6	10,2	10,2	13,6
	<b>3,09</b>	2	3,4	3,4	16,9
	<b>3,18</b>	2	3,4	3,4	20,3
	<b>3,36</b>	2	3,4	3,4	23,7
	<b>3,45</b>	1	1,7	1,7	25,4
	<b>3,55</b>	3	5,1	5,1	30,5
	<b>3,64</b>	3	5,1	5,1	35,6
	<b>3,73</b>	4	6,8	6,8	42,4
	<b>3,82</b>	7	11,9	11,9	54,2
	<b>3,91</b>	5	8,5	8,5	62,7
	<b>4,00</b>	5	8,5	8,5	71,2
	<b>4,09</b>	2	3,4	3,4	74,6
	<b>4,18</b>	1	1,7	1,7	76,3
	<b>4,36</b>	3	5,1	5,1	81,4
	<b>4,45</b>	3	5,1	5,1	86,4
	<b>4,64</b>	4	6,8	6,8	93,2
	<b>4,73</b>	1	1,7	1,7	94,9
	<b>4,82</b>	1	1,7	1,7	96,6
<b>5,00</b>	2	3,4	3,4	100,0	
<b>Total</b>		59	100,0	100,0	

## 2- اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الأداء الإداري:

```
FREQUENCIES VARIABLES=q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 axis2
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Frequencies

Notes		
	<b>Output Created</b>	09-JUN-2022 14: 51: 08
	<b>Comments</b>	
Input	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pcl.spss\غزلان 2.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>

	<b>N of Rows in Working Data File</b>	59
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics are based on all cases with valid data.
	<b>Syntax</b>	FREQUENCIES VARIABLES=q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 axis2 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00: 00: 00,03
	<b>Elapsed Time</b>	00: 00: 00,01

Statistics													
		q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	axis2
<b>N</b>	<b>Valid</b>	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	<b>Missing</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mean</b>		3,31	3,78	3,69	3,64	3,44	3,47	3,51	3,54	3,73	3,69	3,64	3,5871
<b>Std. Deviation</b>		1,038	1,001	,987	,961	,933	,935	1,120	1,039	1,031	1,163	1,141	,63374

### Frequency Table

q12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>strongly disagree</b>	1	1,7	1,7	1,7
	<b>not agree</b>	12	20,3	20,3	22,0
	<b>neutral</b>	24	40,7	40,7	62,7
	<b>agree</b>	12	20,3	20,3	83,1
	<b>strongly agree</b>	10	16,9	16,9	100,0
	<b>Total</b>	59	100,0	100,0	

q13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>strongly disagree</b>	2	3,4	3,4	3,4
	<b>not agree</b>	2	3,4	3,4	6,8
	<b>neutral</b>	19	32,2	32,2	39,0
	<b>agree</b>	20	33,9	33,9	72,9
	<b>strongly agree</b>	16	27,1	27,1	100,0
	<b>Total</b>	59	100,0	100,0	

q14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>strongly disagree</b>	1	1,7	1,7	1,7
	<b>not agree</b>	3	5,1	5,1	6,8
	<b>neutral</b>	25	42,4	42,4	49,2
	<b>agree</b>	14	23,7	23,7	72,9
	<b>strongly agree</b>	16	27,1	27,1	100,0
	<b>Total</b>	59	100,0	100,0	

q15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	1,7	1,7	1,7
	not agree	6	10,2	10,2	11,9
	neutral	17	28,8	28,8	40,7
	agree	24	40,7	40,7	81,4
	strongly agree	11	18,6	18,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	1,7	1,7	1,7
	not agree	6	10,2	10,2	11,9
	neutral	27	45,8	45,8	57,6
	agree	16	27,1	27,1	84,7
	strongly agree	9	15,3	15,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	3,4	3,4	3,4
	not agree	4	6,8	6,8	10,2
	neutral	25	42,4	42,4	52,5
	agree	20	33,9	33,9	86,4
	strongly agree	8	13,6	13,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	5	8,5	8,5	8,5
	not agree	3	5,1	5,1	13,6
	neutral	19	32,2	32,2	45,8
	agree	21	35,6	35,6	81,4
	strongly agree	11	18,6	18,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	5,1	5,1	5,1
	not agree	6	10,2	10,2	15,3
	neutral	15	25,4	25,4	40,7
	agree	26	44,1	44,1	84,7
	strongly agree	9	15,3	15,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

q20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	3,4	3,4	3,4
	not agree	4	6,8	6,8	10,2
	neutral	17	28,8	28,8	39,0
	agree	21	35,6	35,6	74,6

	<b>strongly agree</b>	15	25,4	25,4	100,0
	<b>Total</b>	59	100,0	100,0	

q21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<b>strongly disagree</b>	4	6,8	6,8	6,8
	<b>not agree</b>	4	6,8	6,8	13,6
	<b>neutral</b>	15	25,4	25,4	39,0
	<b>agree</b>	19	32,2	32,2	71,2
	<b>strongly agree</b>	17	28,8	28,8	100,0
	<b>Total</b>	59	100,0	100,0	

q22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<b>strongly disagree</b>	4	6,8	6,8	6,8
	<b>not agree</b>	4	6,8	6,8	13,6
	<b>neutral</b>	16	27,1	27,1	40,7
	<b>agree</b>	20	33,9	33,9	74,6
	<b>strongly agree</b>	15	25,4	25,4	100,0
	<b>Total</b>	59	100,0	100,0	

axis2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<b>1,00</b>	1	1,7	1,7	1,7
	<b>2,00</b>	1	1,7	1,7	3,4
	<b>2,45</b>	1	1,7	1,7	5,1
	<b>2,73</b>	1	1,7	1,7	6,8
	<b>3,00</b>	5	8,5	8,5	15,3
	<b>3,09</b>	1	1,7	1,7	16,9
	<b>3,18</b>	4	6,8	6,8	23,7
	<b>3,27</b>	3	5,1	5,1	28,8
	<b>3,36</b>	3	5,1	5,1	33,9
	<b>3,45</b>	4	6,8	6,8	40,7
	<b>3,55</b>	4	6,8	6,8	47,5
	<b>3,64</b>	4	6,8	6,8	54,2
	<b>3,73</b>	3	5,1	5,1	59,3
	<b>3,82</b>	3	5,1	5,1	64,4
	<b>3,91</b>	3	5,1	5,1	69,5
	<b>4,00</b>	5	8,5	8,5	78,0
	<b>4,09</b>	4	6,8	6,8	84,7
	<b>4,18</b>	5	8,5	8,5	93,2
	<b>4,27</b>	1	1,7	1,7	94,9
	<b>4,45</b>	1	1,7	1,7	96,6
<b>4,82</b>	1	1,7	1,7	98,3	
<b>5,00</b>	1	1,7	1,7	100,0	
<b>Total</b>	59	100,0	100,0		

رابعاً: اختبار الفرضيات

1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

```
T-TEST
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Axis1
/CRITERIA=CI (.95) .
```

**T-Test**

Notes	
<b>Output Created</b>	09-JUN-2022 14: 58: 54
<b>Comments</b>	
<b>Input</b>	<b>Data</b> C:\Users\ramdane pc\spss\غلان 2.sav
	<b>Active Dataset</b> DataSet1
	<b>Filter</b> <none>
	<b>Weight</b> <none>
	<b>Split File</b> <none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b> 59
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b> User defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b> Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
<b>Syntax</b>	
	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Axis1 /CRITERIA=CI(.95).
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b> 00: 00: 00,00
	<b>Elapsed Time</b> 00: 00: 00,01

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>Axis1</b>	59	3,8059	,62563	,08145

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
<b>Axis1</b>	9,894	58	,000	,80586	,6428	,9689

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

```
T-TEST
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=axis2
/CRITERIA=CI (.95) .
```

## T-Test

Notes		
Output Created		09-JUN-2022 14: 59: 30
Comments		
Input	Data	C: \Users\ramdane pc\spss\غزلان 2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=axis2 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00: 00: 00,02
	Elapsed Time	00: 00: 00,02

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
axis2	59	3,5871	,63374	,08251

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
axis2	7,115	58	,000	,58706	,4219	,7522

اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية:

```
T-TEST
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=global
/CRITERIA=CI(.95).
```

## Test

Notes		
Output Created		09-JUN-2022 15: 00: 01
Comments		
Input	Data	C: \Users\ramdane pc\spss\غزلان 2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	59

<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
<b>Syntax</b>		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=global /CRITERIA=CI(.95).
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00: 00: 00,00
	<b>Elapsed Time</b>	00: 00: 00,01

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
global	59	3,7188	,45435	,05915

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
global	12,152	58	,000	,71880	,6004	,8372

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة)\*: معيراج ياسينا المولود(ة) بتاريخ: 89/07/19 بن: سيد عيسى/المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 207066794 الصادرة بتاريخ: 10/10/20 عن: بلدية عين الحمل  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال التجارية خلال السنة الجامعية: 2020-2021  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان\*\* .....

واقف استخدام إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات العمومية مفتشية الضرائب لدائرة جوسعادة

أصريح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/16

التوقيع و البصمة

.....



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر


أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* ..... وقوب غزلان ..... المولود(ة) بتاريخ: ..... 10998/05/01 ..... بو سعارة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2898588 ..... الصادرة بتاريخ: ..... 17/05/2022 ..... بلية بو سعارة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... علوم التسيير ..... تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2021  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: ..... واقع استخدام إدارة  
الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية  
بدراسة ميدانية تبينها المصراحتي  
لدارسة بو سعارة

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/16

التوقيع و البصمة

.....  


المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: .....  
مدير إدارة التسيير  
بولاية المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: ..... تخصص: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	عقوب عنزكون	171735085659	119981022012830004	
02	عياوي ياسينا	17173501694	109891017014290002	

عنوان المذكرة:

واقع إدارج الجودة الشاملة في  
المؤسسات العمومية

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. راجح لوافي		د. جوي مصطفي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية المسيلة؛ تم إجراء دراسة حالة لهذا الواقع على عينة من موظفي مديرية الضرائب بولاية المسيلة البالغ عددها 59 مفردة، وأُعدت في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة؛ أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه إيجابي لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو وجود تطبيق للجودة الشاملة ببعديها المعرفي والإداري بمديرية الضرائب بولاية المسيلة وتحققت الدلالات الإحصائية لاختبار الفرضيات.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة الشاملة، البعد المعرفي، البعد الإداري، مديرية الضرائب بولاية المسيلة.

## Résumé de l'étude:

L'étude visait à connaître la réalité de la gestion de la qualité totale dans les établissements publics, une étude de terrain à la Direction des Impôts dans la Wilayat de M'sila ; Une étude de cas de ce fait a été menée sur un échantillon des 59 employés de la Direction des Impôts de la Wilayat de M'sila, et dans cette étude de terrain, le questionnaire a été utilisé comme outil de collecte d'informations et de réponse au problème et aux hypothèses. Pour la qualité totale dans ses dimensions académiques et administratives à la Direction des Impôts de la Wilayat de M'sila, et la significativité statistique des hypothèses de test a été atteinte.

**Mots clés:** qualité totale, dimension académique, dimension administrative, direction des impôts dans l'état de M'sila.