

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
تخصص : {مقاولتية وإدارة المشاريع}
تحت عنوان :

أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسة إقتصادية (دراسة
حالة : المركب الصناعي و التجاري التل بليدة AGRODIV)

تحت اشراف :

د/ لخضاري نسيمة

من إعداد :

بن عسلون فتيحة

السنة الجامعية : 2025/2024

الملخص باللغة العربية :

تسعى هذه الدراسة إلى تقصي أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسة AGRODIV ، من خلال دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري التل بليدة. وقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي بهدف فهم العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة ومؤشرات الأداء داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على بيانات ميدانية تم جمعها من عينة قصدية من الإطارات الإدارية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وعلى وجه الخصوص التزام القيادة ورضا العملاء، تساهم بشكل إيجابي في دعم الأداء المؤسسي، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو الاستجابة لمتطلبات السوق. كما بينت النتائج وجود تفاوت في درجة تأثير بعض الممارسات الأخرى، الأمر الذي يبرز ضرورة تعزيز التكامل بين مختلف مكونات نظام الجودة.

وتخلص الدراسة إلى أن تفعيل إدارة الجودة الشاملة على نحو منهجي ومتوازن يمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامته، ما يستدعي من المؤسسة تبني رؤية شاملة للجودة، تقوم على الالتزام القيادي، التحسين المستمر، وفعالية أدوات التقييم والمتابعة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي، AGRODIV

الملخص باللغة الفرنسية :

Cette étude vise à examiner l'impact de l'application des principes du management de la qualité totale sur l'amélioration de la performance de l'entreprise AGRODIV, à travers une étude de cas du complexe industriel et commercial TEL à Blida. La démarche méthodologique adoptée repose sur une approche descriptive et analytique, en se basant sur des données collectées auprès d'un échantillon ciblé de cadres administratifs expérimentés.

Les résultats de l'étude ont révélé que certaines dimensions du management de la qualité, notamment l'engagement de la direction et la satisfaction des clients, contribuent positivement à l'amélioration de la performance organisationnelle. En revanche, d'autres pratiques présentent un impact variable, soulignant la nécessité d'une intégration plus cohérente des différents volets du système qualité.

L'étude conclut que la mise en œuvre systématique et équilibrée du management de la qualité totale constitue un levier fondamental pour l'optimisation durable de la performance, appelant ainsi à une vision intégrée fondée sur le leadership, l'amélioration continue et l'efficacité des mécanismes d'évaluation.

Mots-clés :

Management de la Qualité Totale (MQT)· Performance organisationnelle·AGRODIV

الملخص باللغة الإنجليزية :

This study aims to examine the impact of applying Total Quality Management (TQM) principles on improving the performance of the AGRODIV company, through a case study of the Industrial and Commercial Complex TEL in Blida. The adopted methodology is based on a descriptive and analytical approach, using data collected from a purposive sample of experienced administrative staff.

The findings indicate that certain dimensions of TQM—particularly leadership commitment and customer satisfaction—positively contribute to enhancing organizational performance. However, the results also show variability in the impact of other practices, highlighting the need for more cohesive integration of quality management components.

The study concludes that a systematic and balanced implementation of Total Quality Management represents a key driver for sustainable performance improvement, emphasizing the importance of a comprehensive approach based on leadership, continuous improvement, and effective performance assessment tools.

Keywords:

Total Quality Management (TQM), Organizational Performance, AGRODIV.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على نبيه محمد خاتم الأنبياء والمرسلين

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل

أود أن أعبر عن خالص الشكر والتقدير لكل من ساهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في إنجاز هذا العمل العلمي، سواء من خلال الدعم المعنوي أو العلمي الذي ساعدني في تجاوز مختلف مراحل إعداد هذه المذكرة.

وأخص بالذكر الأستاذة لخضاري نسيم، المشرفة على هذا العمل، لما قدمته لي من دعم وتوجيه علمي دقيق، ومتابعة مستمرة كان لها تأثير كبير في توجيه البحث وتحقيق أهدافه، بفضل توجيهاتها القيمة وملاحظاتها المنهجية، تمكنت من التغلب على العديد من التحديات البحثية.

كما أود أن أقدم جزيل الشكر والامتنان لكافة الأساتذة والموظفين في المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، على جهودهم التعليمية والإدارية خلال فترة دراستي، وما وفرته لنا من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة للنجاح والتفوق

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني لكل من قدم لي نصيحة أو مساعدة، حتى ولو بكلمة، خلال مسيرتي الجامعية.

أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

الإهداء

إلى من كانت جنّتي في الدنيا، ونبع الرحمة في حياتي...
إلى أُمّي الغالية، من غرست في قلبي الصبر واليقين، لكِ كل الحب والدعاء ما حييت.

إلى جدّتي الحبيبة، دعائك أمان، ووجودك بركة، أطال الله في عمرك ورضاك.

إلى خالّاتي العزيزات، لستنّ مجرد خالات، بل الأخوات التي لم يرزقني الله بهن، كنتم لي دفناً و عوناً، فجزاكن
الله خير الجزاء.

وإلى خالّتي صباح، أول من شجّعني وأمن بي، فكانت البداية بدعمك، والخطوة الأولى بفضل كلماتك... بورك
لكِ في عمرك وعطائك.

إلى أستاذتي الكرام، من حملتم مشعل العلم، وكنتم قدوة ونوراً... شكراً لكم، ودعائي أن يجزيكم الله خيراً.

إلى تلك اليد الخفية التي سطرّت معي أولى حروف البداية، وأوقدت في قلبي شجاعة الماضي قدماً رغم التردد...
لكِ كل الامتنان

إلى أصدقائي الأوفياء، أنتم الرفقة الطيبة، والذكرى الجميلة في رحلة العلم... لكم من القلب كل الامتنان.

وإلى صديقتي تسنيم، التي لم تكن مجرد رفيقة، بل كانت مفتاحاً لأبواب من الفهم واليقين...
غيرت وجهتي، وجعلتني أرى بعين القلب عظيم فضل الله علي، وفتحت لي باباً إلى النور لا يُغلق. لكِ مني كل
الحب والدعاء، جزاكِ الله عني خير الجزاء.

"وما توفّيقني إلا بالله، عليه توكلت، وإليه أنيب".

فهرس المحتويات

| | | |
|------|---|------|
| I | المخلص باللغة العربية : | I |
| I | المخلص باللغة الفرنسية : | I |
| II | المخلص باللغة الإنجليزية : | II |
| III | الشكر والتقدير | III |
| IV | الإهداء | IV |
| V | فهرس المحتويات | V |
| VII | قائمة الجداول: | VII |
| VIII | قائمة الأشكال: | VIII |
| IX | قائمة المختصرات | IX |
| 10 | المقدمة | 10 |
| 11 | مقدمة عامة : | 11 |
| 11 | أولا : تقديم إشكالية البحث | 11 |
| 13 | ثانيا : نموذج الدراسة | 13 |
| 14 | ثالثا: أهداف الدراسة | 14 |
| 14 | رابعا : أهمية الدراسة | 14 |
| 14 | خامسا : منهج الدراسة | 14 |
| 14 | سادسا : مجالات الدراسة | 14 |
| 15 | سابعا : هيكل الدراسة | 15 |
| 16 | الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة | 16 |
| 17 | تمهيد : | 17 |
| 18 | المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة | 18 |
| 18 | المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة | 18 |
| 22 | المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة | 22 |
| 24 | المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة | 24 |
| 24 | المطلب الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة و تطورها التاريخي | 24 |
| 29 | المطلب الثاني : مبادئ وأسس وأهداف إدارة الجودة الشاملة | 29 |
| 32 | المطلب الثالث : معايير الإيزو ISO وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة | 32 |
| 36 | المطلب الرابع : أنواع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها | 36 |
| 37 | المطلب الخامس : تقييم إدارة الجودة الشاملة | 37 |
| 40 | المبحث الثالث : عموميات حول أداء المؤسسة | 40 |
| 40 | المطلب الأول : مفهوم وأهمية أداء المؤسسة | 40 |
| 44 | المطلب الثاني : مؤشرات قياس الأداء | 44 |
| 45 | المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة | 45 |

| | |
|----------|---|
| 47..... | المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة |
| 47..... | المطلب الأول : تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي |
| 50..... | المطلب الثاني: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة |
| 52..... | المطلب الثالث : التحديات والفرص في تحسين الأداء من خلال الجودة |
| 54..... | خلاصة الفصل الأول : |
| 55..... | الفصل الثاني : الإطار المنهجي للدراسة |
| 56..... | تمهيد: |
| 57..... | المبحث الأول : التصميم النظري للدراسة |
| 57..... | المطلب الأول: نموذج الدراسة |
| 59..... | المطلب الثاني: متغيرات الدراسة |
| 65..... | المطلب الثالث : فرضيات الدراسة |
| 66..... | المبحث الثاني: التصميم العملي للدراسة |
| 66..... | المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة |
| 68..... | المطلب الثاني :المناهج و الأدوات المستخدمة |
| 74..... | خلاصة الفصل الثاني : |
| 75..... | الفصل الثالث : الإطار الميداني للدراسة |
| 76..... | تمهيد : |
| 77..... | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة – AGRODIV التل بليدة |
| 77..... | المطلب الأول: بطاقة تعريف لمؤسسة – AGRODIV المركب الصناعي والتجاري التل بليدة |
| 78..... | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والإداري للمركب الصناعي و التجاري AGRODIV التل بليدة |
| 82..... | المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان |
| 82..... | المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة |
| 86..... | المطلب الثاني : الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة |
| 99..... | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة |
| 99..... | المطلب الأول : إختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية |
| 105..... | المطلب الثاني : إختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية |
| 106..... | المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة |
| 107..... | خلاصة الفصل الثالث: |
| 108..... | الخاتمة |
| 113..... | قائمة المراجع والمصادر |
| 117..... | ملحق رقم (01) : استبيان موجه إلى موظفي AGRODIV |
| 123..... | قائمة المحكمين للاستبيان |
| 124..... | ملحق رقم (02) : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS |

قائمة الجداول:

- جدول 1: مراحل تطور مفهوم الجودة الشاملة في الدول المتقدمة والنامية 28
- جدول 2 : نماذج مواصفات سلسلة ISO 9000 34
- جدول 3 : مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 34
- جدول 4 : الفروقات الجوهرية بين نظام ISO وإدارة الجودة الشاملة 35
- جدول 5: نماذج إدارة الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية 36
- جدول 6: تصنيف مؤشرات الأداء ووصفها 44
- جدول 7 : معاملات ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ) حسب الأبعاد 72
- جدول 8 : نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لمتغيرات الدراسة 73
- جدول 9 :توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 82
- جدول 10: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الدراسية 83
- جدول 11: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي 84
- جدول 12 :توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية 85
- جدول 13 :تقييم مؤشر القيادة والتزام الإدارة على مستوى AGRODIV التل بلدية 87
- جدول 14 :تقييم مؤشر التحسين المستمر على مستوى AGRODIV التل بلدية 88
- جدول 15: تقييم مؤشر رضا العملاء على مستوى AGRODIV التل بلدية 89
- جدول 16 : تقييم مؤشر مشاركة الموظفين وتطويرهم على مستوى AGRODIV التل بلدية 90
- جدول 17 :تقييم مؤشر قياس الأداء و الجودة على مستوى AGRODIV التل بلدية 91
- جدول 18 : تقييم مؤشر القدرة المالية على مستوى AGRODIV التل بلدية 93
- جدول 20 : تقييم مؤشر رضا العملاء والسوق على مستوى AGRODIV التل بلدية 95
- جدول 21 : تقييم مؤشر الأداء التنظيمي على مستوى AGRODIV التل بلدية 96
- جدول 22 : تقييم مؤشر الإستدامة و المسؤولية الإجتماعية على مستوى AGRODIV التل بلدية 97
- جدول 23 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير القيادة والتزام الإدارة كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع 99
- جدول 24 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير التحسين المستمر كمتغير مستقل و الكفاءة والقدرة الإنتاجية كمتغير تابع 101
- جدول 25 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير رضا العملاء كمتغير مستقل و رضا العملاء والسوق كمتغير تابع 102
- جدول 26 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير مشاركة الموظفين وتطويرهم كمتغير مستقل و الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية كمتغير تابع 103
- جدول 27 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير قياس الأداء والجودة كمتغير مستقل و القدرة المالية كمتغير تابع 104
- جدول 28 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأداء المؤسسة كمتغير تابع في AGRODIV بلدية 105

قائمة الأشكال:

- 13 رسم توضيحي رقم 1 : النموذج النظري للدراسة
- 25 رسم توضيحي رقم 2 : مثلث الجودة
- 58 رسم توضيحي 3:الإطار التحليلي للدراسة التطبيقية
- 61 رسم توضيحي 4 : المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
- 81 رسم توضيحي 5 :الهيكل التنظيمي لمركب الصناعي والتجاري AGRODIV التل بليدة
- 82 رسم توضيحي 6 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
- 84 رسم توضيحي 7 : توزيع عينة الدراسة حسب السن
- 85 رسم توضيحي 8 :توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي
- 86 رسم توضيحي رقم 9 : توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة الوظيفية

قائمة المختصرات

TQM : Total Quality Management إدارة الجودة الشاملة

ISO : International Organization for Standardization المنظمة الدولية للتقييس

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

EFQM : European Foundation for Quality Management المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

المقدمة

مقدمة عامة :

أولا : تقديم إشكالية البحث

يشهد العالم اليوم اهتماما بالغا بالجودة، وبتوفير المستلزمات والمواصفات التي تجعل الجودة في أعلى مستوياتها، وأصبح مفهوم الجودة أحد الركائز الرئيسية لنجاح العمل في المنظمات الإنتاجية والخدمية، نتيجة حدة المنافسة وظهور المفاضلة بين المنتجات، والجودة بمعناها العام هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمتطلبات وخصائص تكون قادرة من خلالها على الوفاء بحاجات ورغبات زبائننا، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق رضا العملاء وتلبية إحتياجاتهم، ومن أجل تجسيد هذا المفهوم اعتمدت المنظمات الاقتصادية أساليب إدارية حديثة، من أبرزها إدارة الجودة الشاملة، التي أثبتت فعاليتها خلال العقدين الماضيين في العديد من الشركات الأمريكية واليابانية والأوروبية، وقد أضحت إدارة الجودة الشاملة حاليا محط اهتمام واسع في الأدبيات الأكاديمية و الإدارية الحديثة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم وحتى الأجهزة الحكومية أيضا، مما جعلها سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وأحد أهم المظاهر في قطاع الأعمال (محمد و علي ، 2016، صفحة 10) .

يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها، باعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق ، ففضل الجودة الشاملة حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على الأسواق، وتمكنت من بناء استراتيجيات تعتمد على أساليب إدارية حديثة (شيلي إلهام ، 2020، صفحة 8) .

إن الظروف الحالية تجعل المؤسسات تواجه العديد من الضغوط الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة ، الأمر الذي دفعها إلى التطور والإبتكار المستمر، كأحد السبل الأساسية لضمان استمراريتها ونموها ، فبقاء المؤسسة في هذا المحيط التنافسي الذي يعتبر التغيير فيه هو الثابت الوحيد، يعتمد على قدراتها في التقييم الفعال لأدائها وفي تحديد الإستراتيجيات التي تمكنها من التحسين في قراراتها وبلوغ أهدافها، وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسات قد إستخدمت العديد من أدوات وأنظمة تقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية إتخاذ القرارات ، إلا أنه مع ذلك لا يزال قياس الأداء ووضع الإستراتيجيات الفعالة يمثل تحديا مستمرا بالنسبة للمؤسسات والباحثين بسبب الطبيعة المعقدة التي تميز المؤسسات من جهة والعدد المتزايد من المتغيرات المؤثرة فيها من جهة أخرى (دودين أحمد، 2014، صفحة 15).

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الجديدة التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة الإقتصادية، للتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الإقتصاد العالمي الحالي وما يتصف به من منافسة شديدة ، يُعد هذا المنهج من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية لتعزيز قدراتها

التنافسية والارتقاء بمستوى أدائها الشامل، إذ يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والوصول إلى أعلى درجات الجودة، وهو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة تطمح إلى التفوق والريادة في ظل متغيرات الاقتصاد العالمي المعاصر (محمد و علي ، 2016، صفحة 6).

تتمثل إشكالية الدراسة في مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية وبصفة خاصة ستكون الدراسة على مؤسسة AGRODIV حيث تمثل إدارة الجودة الشاملة المتغير المستقل و أداء المؤسسة المتغير التابع. ليحدد السؤال الرئيسي كما يأتي :

السؤال الرئيسي :

ما مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية AGRODIV بالنتل ولاية بلدية؟
و اعتمادا على ما سبق و بناءً على الدراسات السابقة يمكن تصور فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية في العنصر الموالي.

فرضية البحث والفرضيات الرئيسية :

تعتبر فرضية البحث إجابة مسبقة للأسئلة الدراسة، وعليه تم اقتراح الفرضيات التالية استنادا إلى ما ورد في الأدبيات السابقة :

الفرضية الرئيسية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء المركب الصناعي والتجاري AGRODIV النتل بلدية .

الفرضيات الفرعية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر " القيادة والتزام الإدارة " على الأداء التنظيمي في AGRODIV بلدية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر " التحسين المستمر " على الكفاءة والقدرة الإنتاجية في AGRODIV بلدية .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحسين آلية " رضا العملاء " بنسبة لرضا العملاء في السوق في AGRODIV بلدية .

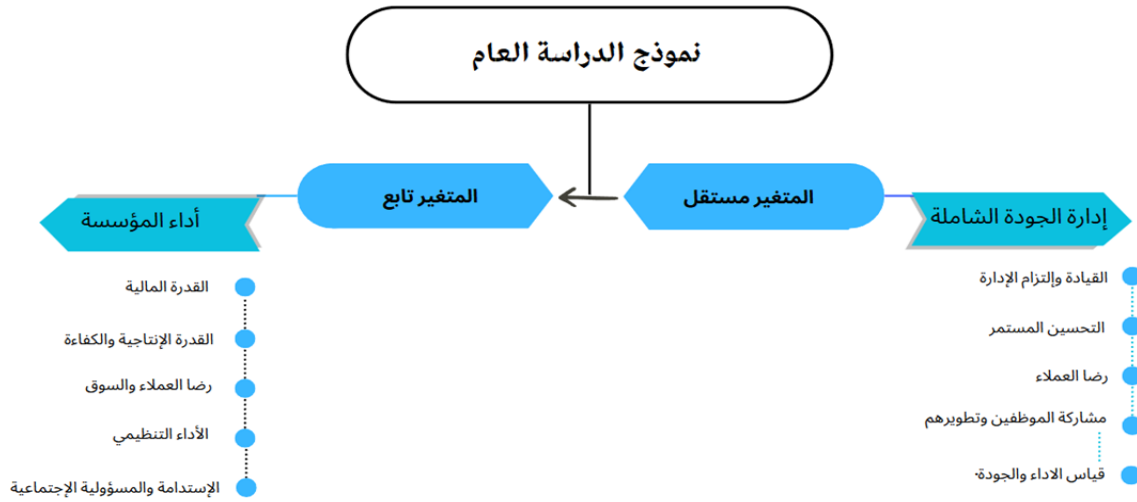
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر " مشاركة الموظفين وتطويرهم " على الإستدامة والمسؤولية الاجتماعية في AGRODIV بلدية .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر " قياس الأداء والجودة " على القدرة المالية في AGRODIV بلدية .

ثانيا : نموذج الدراسة

انطلقا من عرض وتحليل الدراسات السابقة واعتمادا على دراسة كل من (شيلي إلهام ، 2020) و (محمد و علي ، 2016) تم بناء نموذج الدراسة ليعكس الإطار النظري للعلاقة بين المتغيرات، من خلال التركيز على دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة باعتبارها متغيراً مستقلاً على أداء المؤسسة كمتغير تابع، وذلك بهدف توضيح طبيعة العلاقة السببية بين هذين المتغيرين ضمن السياق التنظيمي للمؤسسة.

رسم توضيحي رقم 1 : النموذج النظري للدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

ثالثاً: أهداف الدراسة

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقاً للنتائج المتوقعة من هذه الدراسة على المستوى النظري والميداني، وذلك كما يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ، وكذا أداء المؤسسة ؛
- التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مؤشراتها ، وتأثيرها على أداء المؤسسة ؛
- إبراز العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسة ؛
- تقييم مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في مختلف أقسام المؤسسة (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية، إلخ)؛
- إبراز دعم القيادة الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة للمؤسسة واستعمال منهج التحسين المستمر ؛
- تقديم إقتراحات بناء على نتائج الدراسة والنموذج المختبر لعلاقة التأثير بين المتغيرين ، والتي من شأنها أن تحسن من الخدمة المقدمة من طرف الشركة وزيادة الرضا العام للمستهلكين .

رابعاً : أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تحليل دور دعم الإدارة العليا في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وأثره على تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة AGRODIV. إذ يساهم هذا البحث في توضيح العلاقة بين تبني مبادئ الجودة الشاملة ورفع كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما توفر نتائج الدراسة أساساً علمياً يساعد متخذي القرار في المؤسسة على اعتماد سياسات إدارية فعالة قائمة على الجودة الشاملة، بما يعزز من قدرتها التنافسية ويدعم تحقيق التميز المستدام في مختلف جوانب الأداء.

خامساً : منهج الدراسة

إن المنهج المتبع في دراسة هذا الموضوع هو المنهج الكمي وهذا نظراً إلى طبيعة الموضوع المدروس التي تستدعي قياس وتحليل واختبار فرضيات البحث والحصول على أرقام لها دلالة فيما يخص مشكلة البحث أما الدراسة الميدانية، فلقد تم الإعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق تصميم أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة استبيان تتضمن جمع بيانات رقمية حول الإنتاجية، رضا العملاء، والأداء المالي ليتم تحليل هذه البيانات فيما بعد باستخدام أساليب إحصائية وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS ، الهدف الأساسي منها الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار مدى صحة فرضياتها، والتعرف على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة المؤثرة على أداء شركة AGRODIV بليدة .

سادساً : مجالات الدراسة

تمثل مجال الدراسة فيما يلي:

المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية في المركب الصناعي والتجاري التل AGRODIV – الواقع بولاية البليدة، وهي مؤسسة اقتصادية جزائرية تُعد من النماذج المتميزة محلياً في مجال تطبيق نظم الجودة. وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظراً لملاءمتها لموضوع الدراسة، باعتبارها من المؤسسات الساعية لتطوير أدائها عبر تبني أساليب الإدارة الحديثة، وعلى رأسها إدارة الجودة الشاملة. ؛

المجال الزمني: لتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وتوزيع استمارة الاستبيان تطلب ذلك بعض الوقت ، حيث استغرقت الدراسة الميدانية مدة 3 اشهر

المجال البشري: تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية مكوّنة من 40 موظفًا من الطاقم الإداري بمؤسسة AGRODIV، يتمتعون بالكفاءة والخبرة، بما يضمن موثوقية الإجابات وارتباطها بواقع الممارسة الإدارية الفعلية داخل المؤسسة.

سابعاً : هيكل الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، ارتأينا لتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، والذي يمكن توضيح محتواه على النحو الآتي :

في **الفصل الأول** نتناول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة من خلال أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول عرض وتحليل الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فيتناول إدارة جودة الشاملة ، وفي المبحث الثالث نتطرق لعموميات حول أداء المؤسسة ، أما المبحث الرابع خصص لدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسة .

أما **الفصل الثاني** فتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، من خلال التطرق لمبحثين ، حيث خصص المبحث الأول لدراسة التصميم النظري للدراسة من خلال تقديم نموذج ومتغيرات و وفرضيات الدراسة ، يليه المبحث الثاني الذي تناولنا فيه التصميم العملي للدراسة من تحديد العينة الأدوات المستخدمة إلى شرح أساليب الإحصائية المستعملة، إلى التصميم الإحصائي للدراسة

وفي الأخير تم تخصيص **الفصل الثالث** للدراسة الميدانية حيث تضمن 3 مباحث ، المبحث الأول تناول تقديم عام لمؤسسة – AGRODIV التل بليدة أما المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة الخاصة بالإستبيان، أما المبحث الثالث خصص لاختبار الفرضيات ونموذج الدراسة ومناقشة فرضيات الدراسة باستخدام الطرق والإختبارات الإحصائية الملائمة واعتمادا على مخرجات SPSS

الفصل الأول :
الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

مع التسارع الكبير في التحولات الاقتصادية، والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في بيئة أعمال تتسم بالتغير الدائم والمنافسة الشديدة، أصبحت الحاجة إلى تبني مناهج إدارية حديثة ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية أو تحسين فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي بما يعزز القدرة التنافسية .

وتُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) من أبرز هذه المناهج، حيث تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر، رفع رضا الزبائن، وزيادة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية من خلال إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التحسين يهدف هذا الفصل إلى تقديم تأصيل نظري لمفهومي إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة ، من خلال تحليل الدراسات السابقة ، وتوضيح أبعاد كل مفهوم ، ثم استكشاف العلاقة النظرية بينهما وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية : (هيثم طلعت عيسى ، 2022)

المبحث الأول : عرض وتحليل الدراسات السابقة ؛

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة ؛

المبحث الثالث : عموميات حول أداء المؤسسة ؛

المبحث الرابع : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسة .

المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، سواء من خلال دراسة العلاقة المباشرة بينهما أو عبر ربطهما بمتغيرات أخرى. تم اختيار هذه الدراسات بناءً على حداثة وارتباطها بموضوع البحث، مع التركيز على نتائجها وأدواتها المنهجية وأبعاد المتغيرات المدروسة، وذلك بهدف تحديد موقع البحث الحالي ضمن الأدبيات العلمية واستثمار نتائجها في بناء الإطار النظري للبحث.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

نجد فيما يأتي مجموعة من الدراسات مرتبة ترتيباً زمنياً :

1. هدفت دراسة أكرم محمد (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)، 2015) للتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الجوف، ومدى تأثير ذلك على كفاءة الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والملاحظات المباشرة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يتم بمستوى متوسط، مع وجود أثر إيجابي واضح على تحسين الأداء الأكاديمي، لا سيما في مجالي متابعة العملية التعليمية وتطوير الكفاءات البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة العليا على دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوجيه عملية اتخاذ القرار نحو إعداد كفاءات أكاديمية قادرة على قيادة التغيير وتحقيق التطوير، إلى جانب أهمية تبني سياسات واستراتيجيات فاعلة لضمان الجودة، والاهتمام بالتدريب المستمر وتأهيل العاملين، وترسيخ ثقافة الجودة في بيئة العمل الجامعي.

2. هدفت دراسة محمد وعلي (دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسي، 2016) إلى تسليط الضوء على دور إدارة الجودة الشاملة كأداة حديثة لتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في ظل التحديات التي يفرضها الاقتصاد العالمي المعاصر، والذي يتسم بالمنافسة القوية والعولمة والتطور التكنولوجي السريع. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاما بتوضيح المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها، واستعرضا أساليب تحسين الأداء المؤسسي وعلاقتها بالجودة الشاملة. تم تطبيق هذا المنهج من خلال تحليل محتوى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مع التركيز على المقارنة النظرية بين نتائج تلك الدراسات، دون استخدام أدوات ميدانية أو إحصائية. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتعاون الجماعي، والوقاية من الأخطاء، وتدريب العاملين، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات، وزيادة

مشاركة العاملين في العمليات الإدارية، وتبني فلسفة التحسين المستمر، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، مما يساهم في تحقيق أداء متميز وزيادة القدرة التنافسية.

3. هدفت دراسة ظها لفا (اثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، 2017) إلى تقييم مدى تطبيق شركات الأسمدة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأثير ذلك على قدرتها التنافسية. كما تسعى إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من العاملين في شركات الأسمدة الأردنية، بما في ذلك المديرين ومساعديهم ومديري الأقسام ومشرفي الإنتاج. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات، مثل التحليل الوصفي وتحليل الارتباط. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر للعمليات، والاهتمام بالعاملين، ومؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية. كما تبين وجود علاقة معنوية بين كل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة بشكل منفرد والقدرة التنافسية، مما يؤكد أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل إيجابي في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية. أوصت الدراسة بزيادة التركيز على تطبيق جميع أبعاد الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاهتمام بالدراسات الاستراتيجية المتعلقة بهذا المجال.

4. هدفت دراسة سلمان محمد (واقع الجودة الشاملة للتنمية الاقتصادية وعلاقتها برضا العملاء) دراسة وصفية تحليلية على شركة الإتصالات الفلسطينية (، 2018) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التنمية الاقتصادية بالشركة الفلسطينية للاتصالات (فرع رفح)، وعلاقتها برضا العملاء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 30 موظفًا. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ 89.4%، وهو مستوى مرتفع، مع تسجيل أعلى نسبة دعم من الإدارة العليا بنسبة 93.2%، بينما سجل التركيز على العملاء أدنى نسبة رغم ارتفاعها إلى 83%. كما بينت النتائج أن رضا العملاء كان مرتفعًا وبلغ 89.8%، مع وجود علاقة طردية معنوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من نقاط القوة الحالية، واستثمار الفرص المتاحة في السوق لتعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم.

5. هدفت دراسة بشتة حنان وبوعموشة نعيم (إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة تحليلية -، 2019) إلى تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، مع تسليط الضوء على أهميتها كأداة استراتيجية لمواجهة تحديات البيئة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاما بجمع المعلومات من خلال التحليل المكتبي، الذي شمل مراجعة منهجية للمراجع العلمية، مثل الكتب المتخصصة، المقالات العلمية المحكمة، والتقارير المتعلقة بمفاهيم الجودة الشاملة ومراحل تطورها ومبادئها الأساسية. تم اختيار هذه المصادر بناءً على حداثة وارتباطها المباشر بموضوع الدراسة. ركز التحليل المكتبي على دراسة الأدبيات النظرية وتحليل نتائج الدراسات السابقة

يهدف استخلاص العلاقات الأساسية بين مفاهيم الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحقيق رضا العملاء، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية. كما أكدت النتائج على أهمية دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة جميع العاملين. أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الاقتصادية، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق مبادئ الجودة

6. هدفت دراسة شيلي إلهام (اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الميدانية بسكيدة)، 2020) إلى تقديم إطار نظري لاستراتيجية الجودة الشاملة والتعرف على واقع اعتمادها في المؤسسة المينائية بسكيدة، مع التركيز على أبعادها الأساسية مثل التحسين المستمر، والتركيز على العميل، والتدريب المكثف للجودة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الإطارات الدائمين بالمؤسسة، وتم تحليل النتائج باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عبر برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التحسين المستمر كان ضعيفاً، بينما جاء التركيز على العميل والتدريب المكثف للجودة بمستوى متوسط، مما يعكس تفاوتاً في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الجودة الشاملة داخل المؤسسات الاقتصادية، مع دعم تطبيقها من خلال توفير التمويل المناسب، وعقد الندوات والمؤتمرات التوعوية، وتحفيز العاملين على تبني فلسفة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المؤسسي وضمان التنافسية والاستمرارية في السوق.

7. هدفت دراسة يسمينة (أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة) دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف)، 2020) إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، بالإضافة إلى التعرف على مستوى تبني هذه المبادئ ومستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة وفقاً للعوامل المؤسسية والشخصية للعاملين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من المؤسسات الصناعية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية مثل اختبار (ANOVA) وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن هناك تبايناً في مستوى تبني مبادئ الجودة الشاملة واستراتيجية تطوير المنتجات تبعاً لمدة النشاط وحجم المؤسسة، مع وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة واستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة، خاصة فيما يتعلق بتركيز المؤسسة على العملاء، القيادة، التدريب، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بشكل أوسع ومتوازن في جميع المؤسسات الصناعية، مع العمل على دعم ثقافة الجودة، وتفعيل برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز دور القيادة في إدارة الجودة لتحقيق أداء ابتكاري وتنافسي مستدام.

8. هدفت دراسة أمال ووسام وفارس (تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية للارتقاء بقطاع التعليم العالي - عرض تجارب عالمية وعربية -، 2021) إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي وإبراز أهمية تطبيقها كاستراتيجية للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والتعليمي، من خلال عرض مجموعة من التجارب الدولية والعربية الرائدة في هذا المجال. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل تجارب الجامعات العالمية والعربية التي نجحت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت الدراسة أدوات تحليلية قائمة على الوصف والمقارنة لتحديد الخطوات والمتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. وأظهرت النتائج أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بفعالية في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي، رفع الكفاءة الأكاديمية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية، بشرط توفر قيادة داعمة، ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، ومشاركة فعالة لجميع الأطراف الفاعلة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي العربية لتجارب الجودة العالمية الناجحة، مع تكيفها بما يتناسب مع خصوصيات البيئة المحلية، وضرورة العمل على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة عبر سياسات واضحة وتدريب مستمر لجميع العاملين.

9. هدفت الدراسة الفاضل وثابت ("دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)، 2022) إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء بفلسطين، من خلال تحديد واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المؤسسي. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 305 موظفين في خمس شركات كهرباء، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS واختبار الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت النتائج أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة عالية بنسبة 82.4%، ومستوى الأداء المؤسسي جاء بنسبة 75.72%، مع وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، خاصة في مجالات دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، والتركيز على العميل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة ومكتوبة لنظام إدارة الجودة الشاملة، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتحفيزهم عبر نظام مكافآت فعال، وتعزيز العمل الجماعي لتحسين الأداء المؤسسي وضمان الحصول على شهادات الجودة العالمية.

10. تهدف دراسة ناصر ابهيجت ومحمد (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض)، 2023) إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، مع التركيز على أبعاد التحسين المستمر، التوجه الاستراتيجي، والتدريب والتطوير. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 68 مبحوثاً من أصحاب القرار والعاملين في الجمعيات.

وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة، بينما ظهرت فروق تعزى للمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجمعيات الخيرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة علمية ومنظمة تشمل جميع العمليات والأنشطة، مع الاستعانة بذوي الخبرة، وتعزيز ثقافة التدريب المستمر والتطوير لتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة وفاعلية.

11. هدفت دراسة هدى عبد الحميد (تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، 2024) إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية، مع قياس مستويات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومدى انعكاسها على تطوير الأداء. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 80 فرداً من رؤساء أقسام ومديري وضباط الجودة والأداء الجامعي. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، ومعامل الاختلاف، بالإضافة إلى اختبارات الدلالة الإحصائية المناسبة. توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، مع الإشارة إلى أهمية الالتزام بمبادئ الجودة لتحسين الأداء الجامعي. وأوصت الباحثة بضرورة زيادة اهتمام الجامعات العراقية بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتعميق الوعي لدى الكادر الأكاديمي والإداري حول مفاهيمها، والعمل على تطوير المهارات والقدرات الوظيفية عبر برامج تدريبية متخصصة، إلى جانب تحفيز العاملين لتقديم أفضل الخدمات بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للجامعات.

أظهرت معظم الدراسات السابقة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم بوضوح في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، مع التركيز على أبعاد مثل دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، ورضا العملاء. ومع ذلك، لوحظ نقص الدراسات التطبيقية التي تربط جميع أبعاد الجودة الشاملة بمؤشرات الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة في قطاع الصناعات الغذائية، كما أن القليل من الأبحاث تناولت تأثير العوامل التنظيمية على هذه العلاقة بشكل شامل، من هنا تبرز أهمية البحث الحالي، إذ يسعى لسد هذه الفجوة من خلال دراسة شاملة لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في سياق محلي، بما يثري الأدبيات العلمية في هذا المجال.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على مؤشرات الأداء المعتمدة داخلياً في AGRODIV، وليس فقط المؤشرات العامة، حيث تقوم الدراسة الحالية بقياس أداء المؤسسة الإقتصادية AGRODIV بليدة من خلال معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة ومدى دعم الإدارة العليا

للمؤسسة لها وحسن تطبيقها والتحسين المستمر لها و ذلك بالإعتماد على عدة مؤشرات تؤخذ بعين الإعتبار من خلال تطبيق نهج الجودة الشاملة في المؤسسة وتركيز على ماهية العلاقة بين متغيرات الدراسة .

فبعد استعراض أهم نتائج الدراسات السابقة ,استنتجنا مايلي :

✓ حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة بالاهتمام الكبير على المستوى المحلي والعالمي .

✓ كل الدراسات تقريباً استخدمت نفس المنهج العلمي الاستنباطي كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين/العاملين.

✓ كل من دراسة (أكرم محمد، 2015) و(ناصر ، ابهجيت ، ومحمد ، 2023) و (الفاضل وثابت ، 2022) أكدت وجود تأثير مباشر وفعال لإدارة الجودة الشاملة على مختلف أبعاد الأداء .

✓ رغم اختلاف القطاع (بسمينة، 2020) قطاع الصناعة) و (سلمان محمد ، 2018) قطاع خدمات) و (أكرم محمد، 2015) قطاع تعليم العالي) إلا أن نتائج التأثير كانت متقاربة في كل المؤسسات المدروسة، هذا يدل على أن الجودة الشاملة قابلة للتطبيق والنجاح حتى في المؤسسات الجزائرية مثل AGRODIV

✓ معظم الدراسات أوصت بضرورة تفعيل دور القيادة، وتحسين التكوين، واعتماد الجودة كشكل من أشكال التميز والاستدامة داخل المؤسسات.

✓ الدراسات السابقة ركزت على الأبعاد الأساسية للجودة و وهي نفس الأبعاد التي تعتمد عليها الدراسة الحالية كمتغيرات مستقلة وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى اعتماده، مع التكيف حسب خصوصية المؤسسة المدروسة".

وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تستمد أهميتها من خلال محاولتها تكييف مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع خصوصيات مؤسسة AGRODIV ، مع التركيز على مدى دعم الإدارة العليا، وفعالية التطبيق، وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات واضحة قابلة للقياس ،مما يمكن من بناء نموذج تقييمي نموذج تقييمي يتناسب مع البيئة الجزائرية.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور المصانع الكبيرة، وزيادة عدد الشركات، واشتداد المنافسة بينها حيث لم يعد مفهوم الجودة يقتصر فقط على المنتج، بل أصبح يشمل مجالات وأبعاد جديدة من بين المفاهيم الحديثة التي ظهرت في هذا المجال، نجد إدارة الجودة الشاملة، وهي طريقة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل دائم، سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية، صغيرة أو كبيرة. تهدف هذه الإدارة إلى رفع جودة المنتجات، تقليل التكاليف، وكسب رضا الزبائن ، ولهذا السبب بدأت العديد من المؤسسات في العالم، سواء كانت حكومية أو خاصة، في تطبيق هذا الأسلوب ، كما أصبحت الجودة موضوعًا مهمًا واستراتيجيًا في المؤسسات، خاصة في ظل التحديات التي فرضها التقدم التكنولوجي والعولمة وزيادة المنافسة على مستوى العالم. (هدى عبد الحميد ، 2024)

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة و تطورها التاريخي

تعد إدارة الجودة الشاملة نمط شامل يوجه القرارات الإدارية وفق معايير الجودة نشأت نتيجة لتطور مفهوم الجودة عبر الزمن. وقد ساهم عدد من الرواد في وضع أسس هذا المنهج، حيث قدم كل منهم أفكاره الخاصة حولها، مما جعل لكل واحد وجهة نظر مميزة في كيفية تطبيقها (بسمينة، 2020)، ولمعرفة المقصود بإدارة الجودة الشاملة وادارتها سنتطرق الى بعض المصطلحات والتعاريف الخاصة به.

1. تعريف الجودة :

لقد اختلفت الآراء حول تعريف الجودة فبحسب (هيثم طلعت عيسى ، 2022، صفحة 2) " يرجع مفهوم الجودة (Qualité) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعنى طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعنى الدقة والإتقان في تصنيع و انشاء القلاع و القصور والمنحوتات ويمتد الاهتمام بالجودة إلى زمن بعيد إذ يوضح شعار معهد جوران الأمريكي اثنان من قدماء المصريين، أحدهما يعمل وآخر يقيس جودة العمل".

وفي هذا الصدد تعددت التعاريف التي جاء بها الباحثون حول موضوع الجودة، وسنأخذ بعين الاعتبار المفهوم الحديث للجودة :

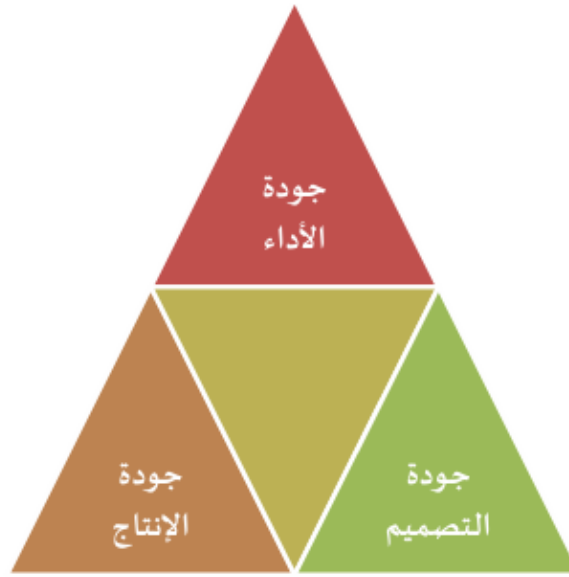
أشار (هيثم طلعت عيسى ، 2022، صفحة 3) أن المفهوم الحديث للجودة إلى كونها مجموعة من الخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج بما ينسجم مع احتياجات وتفضيلات المستهلك، وتعد الجودة بهذا المعنى عاملاً رئيسياً في تحقيق رضا الزبون، ويمكن النظر إليها من ثلاث زوايا رئيسية:

(أ) **جودة التصميم :** وهي تعني مدى احتواء المنتج على خصائص ومواصفات محددة، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة يتم تحديدها أثناء مرحلة التصميم.

(ب) **جودة الأداء والاعتمادية**: وتتجلى في قدرة المنتج على تلبية متطلبات الزبون والاستمرار في أداء وظائفه بكفاءة واستقرار لفترة زمنية طويلة دون أعطال.
(ت) **جودة الإنتاج (جودة المطابقة)** : وهي تشير إلى مدى التزام عمليات الإنتاج بتنفيذ التصميم المخطط له بدقة، وضمان أن المنتج النهائي يطابق المواصفات المحددة مسبقاً.

يوضح الشكل التالي نموذج "مثلث الجودة"، وهو نموذج نظري معروف في أدبيات إدارة الجودة، ويشير إلى أن الجودة تتحدد بثلاثة أبعاد رئيسية هي: جودة التصميم، جودة الإنتاج، وجودة الأداء. (هيثم طلعت عيسى ، 2022)

رسم توضيحي رقم 2 : مثلث الجودة



المصدر: (إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير، 2022، صفحة 4)

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

لقد اختلفت الآراء حول تعريفات إدارة الجودة الشاملة إلا أنه ليس هناك إتفاق على تعريف واحد لها مما أدى الى ظهور الكثير من المفاهيم والتعريفات نذكر منها ما يلي :

أشارت (عواطف ،إدارة الجودة الشاملة، 2009) بأن (Krajewski) وآخرون قاموا بتعريفها بأنها " فلسفة تركز على ثلاث مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية للعملية ترتبط هذه المبادئ برضا الزبون، مشاركة العاملين والتحسين المستمر في الأداء " .

أما (Heizer & Render) فقد عرفها على أنها "التأكيد على الجودة التي تشمل المنظمة بأكملها، من المورد إلى الزبون، أنها تؤكد على التزام الإدارة في قيادة المنظمة ككل لتسيير باستمرار باتجاه التميز في جميع الجوانب المهمة للزبون في المنتج أو الخدمة " .

وأشار (خضير كاظم حمود، صفحة 75) بأن (Royal Mail) عرف "الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين".

أما (Goetsch) و (Davis) فقد عرفا إدارة الجودة الشاملة TQM بأنها تتضمن أنشطة التحسين المستمر بمشاركة جميع العاملين في المنظمة المديرين والعاملين من خلال تكامل الجهود وباتجاه تحسين الأداء عند جميع المستويات. ويوجه الأداء المحسن نحو إشباع الأهداف الوظيفية في الجودة الكلفة الجدولة، متطلبات الرسالة والاستقرار. تعمل (TQM) على تحقيق التكامل بين الأساليب الإدارية الرئيسية، وجهود التحسين الحالية، والأساليب الفنية في ظل مدخل نظامي يركز على التحسين المستمر للعملية. وتركز الأنشطة في النهاية على إشباع الزبائن المستفيدين". (عواطف، إدارة الجودة الشاملة، 2009)

من هنا ت

عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جميع جوانب المؤسسة من خلال تحسين الجودة بشكل مستمر، الفكرة الأساسية وراء TQM هي أن الجودة ليست مسؤولية قسم معين فقط (مثل قسم مراقبة الجودة)، بل هي مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، من أعلى مستوى إداري إلى أقل عامل فيها فهي ليست مجرد أداة وتقنية بل هي أسلوب شامل يركز على دمج الجودة في جميع الأنشطة اليومية من عمليات الإنتاج إلى خدمة العملاء وذلك لتحقيق النجاح

3. خصائص إدارة الجودة الشاملة :

حسب (فتحي أحمد، 2011) تُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تطورت عبر مساهمات رواد الجودة مثل Deming و Juran و Crosby، حيث ركز كل منهم على مبادئ محددة لتطوير مفهوم الجودة في المؤسسات ، ومن خلال تتابع مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة، يتضح أنها تقوم على مجموعة من الخصائص والمبادئ التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والتميز المؤسسي.

ومن أهم خصائص إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. تطبيق نظام مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة ككل وبمشاركة جميع الموظفين:
يعكس هذا المبدأ فلسفة Deming في إشراك الجميع في عملية التحسين، وعدم حصر الجودة في قسم أو إدارة واحدة
2. وضع معايير دقيقة لضمان الجودة العالية وتحقيق التفوق في المنافسة:
يرتبط هذا بتوجهات Juran حول أهمية التخطيط للجودة ووضع معايير واضحة تضمن رضا العملاء وتنافسية المؤسسة
3. تنظيم عمل فرق أو لجان الجودة داخل المؤسسة:
يؤكد Crosby على أهمية العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل متخصصة لمتابعة عمليات التحسين المستمر

4. استخدام الأساليب الإحصائية في مراقبة وتحسين الجودة:
شدد Deming على ضرورة الاعتماد على أدوات إحصائية لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من فعالية التحسين
5. تدريب الموظفين بشكل مستمر ومتابعة التطورات:
التدريب المستمر من المبادئ الأساسية لدى جميع رواد الجودة، حيث يساهم في تطوير قدرات العاملين وضمان مواكبة التغييرات التقنية والإدارية
6. تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الهدر:
يرتبط ذلك بمفهوم التحسين المستمر (Kaizen) الذي يعد من الركائز الأساسية في الجودة الشاملة
7. تبسيط النماذج والإجراءات الإدارية لتسهيل العمل:
يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التعقيد الإداري، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء والموظفين
8. العمل على زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة:
الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق إنتاجية أعلى من خلال تقليل الأخطاء وتحسين العمليات
9. الحد من شكاوى العملاء وتحسين مستوى رضاهم:
رضا العميل هو جوهر فلسفة الجودة الشاملة، حيث يُعتبر تحقيق توقعاته أولوية قصوى.
10. السعي المستمر نحو تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة:
التحسين المستمر هو مبدأ محوري في جميع نماذج الجودة الشاملة، ويضمن استدامة التميز المؤسسي

وبذلك يتضح أن خصائص إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد إجراءات منفصلة، بل هي منظومة متكاملة ترتبط بمراحل التطوير التاريخي للمفهوم وتستند إلى مبادئ علمية وضعها رواد الجودة، وتهدف في مجملها إلى تحقيق التحسين المستمر، رضا العميل، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية.

4. تطورها التاريخي :

نشأت حركة إدارة الجودة في البداية في اليابان، ثم انتقلت إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وكان القطاع الصناعي هو المحرك الرئيسي لهذا التطور. ومع مرور الوقت، توسع تطبيق هذا المفهوم ليشمل مختلف المجالات الاقتصادية، سواء في القطاعات الإنتاجية أو الخدمية. وقد تطوّر مفهوم الجودة بشكل تدريجي، حيث لم يكن هذا التطور نتيجة تغييرات مفاجئة أو طفرات سريعة في الفكر الإداري، بل جاء نتيجة مسار مستقر ومتصاعد، يعكس سلسلة من الاكتشافات والتجارب التي يمكن تصنيفها إلى أربع مراحل تاريخية مميزة : (إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير، 2022، صفحة 22)

1. مرحلة الفحص (1900-1940) : " هذه المرحلة تركز على تحديد مواصفات المنتج وتحديد الخطوات اللازمة لصنعه، وتشمل عملية الفحص قياس واختبار وتفتيش المنتج لتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية. إذا كان المنتج مطابقاً للمواصفات، يتم تسليمه للعميل، وإذا لم يكن مطابقاً، يتم تدميره أو إعادة تصنيعه وبيعه بسعر أقل "

2. **مرحلة ضبط الجودة(1940-1960) :** " هذه المرحلة تركز على تحديد احتياجات الزبون وتحقيقتها من خلال التصميم والفحص والوقاية لتحسين الجودة والوصول إلى المنتج المطابق للتصميم والرغبات الزبون، مع مراعاة حدود التكلفة المناسبة للزبون".
3. **تأكيد الجودة(1960-1985) :** "تأكيد الجودة تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود لمنع وقوع الاخطاء منذ البداية حيث ان ايجاد حل لمشكله عدم مطابقة المواصفات اصبحت طريقه غير فعاله، وبالتالي الافضل من ذلك هو منع وقوع المشكله اصلاً والقضاء على اسبابها منذ البداية "
4. **إدارة الجودة الشاملة(1986- للوقت الحاضر:)** "ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن العشرين، ويتضمن هذا المفهوم جوده العمليات، جوده المنتج، ويركز على العمل الجماعي *Team work* وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركه الموردين " (هيثم طلعت عيسى ، 2022، صفحة 23)

جدول 1: مراحل تطور مفهوم الجودة الشاملة في الدول المتقدمة والنامية

| السنة | الأفكار |
|-------|--|
| 1911م | تايلور (Taylor) أول من أوجد دراسة الوقت ,وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية حيث كان همه الأساسي إيجاد العمل و الإنتاج . |
| 1931م | شيبورد (SHewart) حيث قام بتقديم فكرة السيرة على الجودة إحصائياً في كتابة الشهيرة " السيطرة على النوعية " . |
| 1941م | ساهم ديمينغ (Deming) من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة على الجودة . |
| 1950م | ديمينغ (Deming) حيث لاقت أفكاره رواجاً في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة . |
| 1951م | نشر جوران (Juran) كتاباً عن الرقابة على الجودة . |
| 1961م | قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري . |
| 1970م | قدمت كروسبي (Crosby) مفهوم التلف الصفري . |
| 1979م | قدمت شركة كروسبي (Crosby) كتاباً عن حرية الجودة . |

| | |
|-------|--|
| 1980م | بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفزيون الأمريكي , وطرح سؤالاً مفاده إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا ؟ وهذا اعتراف بنجاح أفكار ديمينغ في الإدارة اليابانية . |
| 1981م | قامت شركة فورد بعقد ندوات , ودعت ديمينغ للتحدث من الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين و خبراء الجودة , وتوطيد هذه العلاقة . |
| 1982م | قام ديمينغ (Deming) بنشر الكتاب بعنوان (الجودة الإنتاجية و الموقع التنافسي) |
| 1987م | أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة مالكوم بالترج (Malcom Baldrige) لإدارة الجودة الشاملة |
| 1988م | أصدر وزير الدفاع الأمريكي إرشادات و توجيهات الى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة . |
| 1989م | أول شركة أمريكية , وهي شركة فلوريدا للطاقة , وريح جائزة ديمينغ في اليابان. |
| 1993م | أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات و الجامعات الأمريكية . |
| 2003م | انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشارا واسعا في الدول المتقدمة صناعيا , وأيضا في الدول النامية , لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين و المتخصصين في هذا المجال . |

المصدر : (إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير، 2022، الصفحات 20-21)

المطلب الثاني : مبادئ وأسس وأهداف إدارة الجودة الشاملة

1. مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة :

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس والمبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة نذكر منها مايلي : (إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير، 2022، الصفحات 35-36)

(أ) **ثقافة المنظمة:** هي القيم والمبادئ التي تشكل طريقة تفكير وسلوك الأفراد في المنظمة. تتعلق بتعزيز بيئة تشجع على الابتكار والتعاون والتزام الجميع بجودة العمل والخدمة.

(ب) **التركيز على العملاء**: ضمان أن تكون احتياجات ورغبات العملاء في صميم كل قرارات العمل. هذا يشمل تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتماشى مع توقعات العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل مستمر.

(ت) **التدريب** : تقديم التدريب المستمر للعاملين في المنظمة لتعزيز مهاراتهم في مجالات الجودة. التدريب يساهم في رفع كفاءة الأفراد و يتيح لهم التعامل مع التحديات بكفاءة عالية.

(ث) **المشاركة والتمكين** : تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات. التمكين يعني منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات التي تؤثر على جودة العمل، مما يعزز الشعور بالانتماء والمشاركة.

(ج) **التزام الإدارة العليا بالجودة**: ضمان أن القيادة في المنظمة تلتزم بتطبيق معايير الجودة وتوفير الموارد والدعم المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة. يعد التزام الإدارة العليا عنصراً أساسياً لنجاح استراتيجية الجودة.

(ح) **تحفيز العاملين**: خلق بيئة تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. يشمل ذلك المكافآت، التقدير، والتشجيع على الابتكار والمشاركة في تحسين الجودة.

(خ) **القياس والتحليل**: استخدام الأدوات والأنظمة المناسبة لقياس الأداء وتحليل البيانات بشكل دوري لضمان تحسين الجودة. يساعد ذلك في التعرف على التحديات والفرص لتطوير العمل .

(د) **منع الأخطاء قبل وقوعها** : التركيز على الإجراءات الوقائية لتقليل الأخطاء قبل حدوثها. يشمل ذلك تحليل الأسباب الجذرية للمشاكل وتحسين العمليات لتجنب التكرار المستقبلي للأخطاء.

(ذ) **الإدارة من الخلف بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم**: إدارة الجودة تعتمد على فهم الأسباب الجذرية للمشاكل والتعامل معها قبل أن تؤثر على الأداء. يشمل ذلك تصميم العمليات بشكل يحد من حدوث الأخطاء ويؤكد على الوقاية بدلاً من العلاج بعد وقوع المشاكل.

كما يمكن تلخيص المبادئ المشتركة التي وردت في الأدبيات إلى مبادئ أساسية يمكن تفعيلها على النحو الآتي
(هيثم طلعت عيسى ، 2022، الصفحات 38-39-40)

- ✓ القيادة الفعالة؛
- ✓ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق؛
- ✓ التخطيط الإستراتيجي؛
- ✓ المشاركة والعمل الجماعي؛
- ✓ التركيز على رضا المستفيد؛
- ✓ التحسين المستمر والتميز.

2. أهداف إدارة الجودة الشاملة :

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن إيجازها حسب (هيثم طلعت عيسى ، 2022، الصفحات 30-31) فيما يلي:

- أ) تهيئة بيئة عمل داعمة للتطوير المستمر: العمل على بناء ثقافة مؤسسية تشجع على التحسين الدائم في كافة الجوانب، مع توفير الظروف اللازمة لاستمرارية التطوير.
- ب) تحسين أدوات قياس الأداء: الحرص على متابعة وتحديث الأدوات المستخدمة في قياس أداء العمليات، لضمان دقة النتائج وتحديد فرص التحسين.
- ت) تقليل النشاطات غير الضرورية: تبسيط العمليات والإجراءات بهدف تقليل الخطوات الزائدة وتحويل الموارد الأولية إلى منتجات تحقق قيمة حقيقية للزبائن.
- ث) تدريب العاملين على تحليل المشكلات: تمكين الإدارة والعاملين من المهارات اللازمة لتحديد المشكلات، وتجزئتها، وتحليلها، مما يساعد على السيطرة الفعالة عليها.
- ج) تعزيز اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق: تشجيع اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والتحليل المنطقي، بدلاً من الاعتماد على الانطباعات أو المشاعر الشخصية.
- ح) رفع قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء: تحسين كفاءة المؤسسة في الاستجابة لرغبات العملاء وتقليل شكاويهم من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

أشار المحياوي إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها داخل المؤسسات، يمكننا تصنيفها إلى أهداف إستراتيجية وأخرى تشغيلية وهي كالاتي : (هيثم طلعت عيسى ، 2022، الصفحات 31-32-33)

1. الأهداف الاستراتيجية: هي الأهداف بعيدة المدى التي تركز على تحسين مكانة المؤسسة واستدامتها في السوق.

- ✓ الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة
- ✓ الاستجابة الفعالة لاحتياجات الزبائن
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
- ✓ ضمان الاستمرارية

2. الأهداف التشغيلية : هي الأهداف قصيرة إلى متوسطة المدى، وتركز على تحسين الأداء الداخلي والعمليات.

- ✓ خفض تكاليف الجودة
- ✓ تحقيق الجودة على مستوى العمليات كافة
- ✓ معالجة نقاط الضعف
- ✓ رفع كفاءة الموارد البشرية
- ✓ تقديم الخدمة وفق معايير الجودة والوقت والتكلف

المطلب الثالث : معايير الإيزو ISO وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات على المستويين المحلي والدولي. وقد زاد الاهتمام العالمي بنظم إدارة الجودة، وخاصة ما يُعرف بسلسلة مواصفات الأيزو (ISO)، أي المنظمة الدولية للتقييس، باعتبارها وسيلة فعالة لضمان أن المنتجات والخدمات تتوافق بشكل منتظم مع معايير وتوقعات محددة ، ويظهر هذا الاهتمام بشكل واضح من خلال الانتشار الواسع لتطبيق سلسلة مواصفات ISO 9000، والتي تُستخدم على نطاق عالمي لضمان الجودة والتحسين المستمر. (هيثم طلعت عيسى ، 2022، صفحة 84)

سيتم في هذا المطلب إعطاء تعريفا للإيزو ISO وإبراز أهم خصائصها.

1. تعريف الإيزو :

حسب (هيثم طلعت عيسى ، 2022، صفحة 84) " فإن ISO هي حروف مختصرة لأسم المنظمة العالمية للمواصفات التي *International Organization for Standardization* والمقاييس تأسست عندما قرر ممثلون لعدد 25 دولة أن ينشئوا منظمة عالمية هدفها تسهيل التنسيق العالمي وتوحيد النمطيات الصناعية والهندسية والزراعية والموارد وغيرها وكان ذلك من خلال اجتماع عقد في لندن عام 1946م ثم بدأت المنظمة عملها رسمياً سنة 1947م ، وفي إعدادها للنمطيات العالمية تناولت اهتمامات كل المنتجين، والمستخدمين والعلماء والحكومات والعلماء " .

2. خصائص الإيزو :

أشار (دودين أحمد، 2014) عدة خصائص لتنفيذ معايير (ISO) نوجزها في مايلي :

- ✓ رفع مستوى رضا العملاء والعمل على كسب ولائهم ؛
- ✓ تطوير عمليات العمل لتصبح أكثر كفاءة وفعالية ؛
- ✓ دعم وتعزيز جهود التسويق ؛
- ✓ تقليل الحاجة إلى عمليات التدقيق المتكررة ؛

- ✓ الحد من الهدر وزيادة الإنتاجية ؛
- ✓ تحسين مستوى تحفيز الموظفين، وزيادة وعيهم، ورفع معنوياتهم ؛
- ✓ دعم التجارة الدولية والمساهمة في زيادة أرباح المؤسسة.

3. خطوات الحصول على شهادة الأيزو :

أشار (هيثم طلعت عيسى ، 2022، صفحة 87) أنه للحصول على شهادة الأيزو، هناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي تمر بها المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى أربع مراحل رئيسية. تبدأ المرحلة الأولى بعملية التخطيط والإعداد، حيث يتم التحضير العام وتعديل الأنظمة والعمليات لتتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية. بعد ذلك تأتي المرحلة الثانية، وهي مرحلة التسجيل، وتشمل تنفيذ الإجراءات الرسمية للحصول على الشهادة. ثم تدخل المؤسسة في المرحلة الثالثة، وهي مرحلة التحسين المستمر، والتي تبدأ بعد الحصول على الشهادة، وتركز على تطوير الجودة بشكل دائم. أما المرحلة الرابعة والأخيرة، فهي مرحلة تجديد الشهادة، والتي تتم بعد انتهاء فترة صلاحية الشهادة لضمان استمرار الالتزام بالمعايير المعتمدة ، والخطوات تختصر في 8 نقاط رئيسية هي:

1. اتخاذ قرار الإدارة العليا بتبني نظام إدارة الجودة والالتزام بمتطلباته.
2. تعيين منسق أو ممثل للجودة وتحديد مستشار مختص للمرافقة في التطبيق.
3. تدريب العاملين وتنظيم الهيكل الداخلي وتشكيل فرق عمل مختصة.
4. وضع سياسة واضحة للجودة وتحديد العمليات الأساسية داخل المؤسسة.
5. إعداد وتطبيق دليل الجودة في كافة أقسام المؤسسة.
6. إجراء التدقيق الداخلي وتكوين فريق مدققين وتطبيق الإجراءات التصحيحية.
7. التقييم الأولي من طرف الجهة الخارجية وتنفيذ ملاحظاتها.
8. إجراء التقييم النهائي ونيل شهادة الأيزو بعد استيفاء المتطلبات.

4. إصدارات مواصفة ISO9000 ومجالات تطبيقها :

أصدرت سلسلة ISO 9000 لأول مرة عام 1978م والتي تمثل أنظمة إدارة الجودة، وكانت في الأصل تتكون من خمسة مواصفات مستقلة وهي تم إعداد الجدول بناء على تحليل المصدر التالي :

تم إعداد الجدول بناء على تحليل المصدر التالي (إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير، 2022، الصفحات 85-86)

جدول 2 : نماذج مواصفات سلسلة ISO 9000

| الوصف | الاسم | الرقم |
|--|-------------------------|-------|
| يقدم خطوات إرشادية لاختيار واستخدام باقي مواصفات سلسلة ISO 9000. | – ISO 9000 دليل إرشادي | 1 |
| نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التصميم والتطوير. | – ISO 9001 نظم الجودة | 2 |
| نموذج لتأكيد الجودة في مراحل الإنتاج، التركيب، وتقديم الخدمات. | – ISO 9002 نظم الجودة | 3 |
| نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التفتيش والاختبار النهائي. | – ISO 9003 نظم الجودة | 4 |
| يُستخدم كأداة لإدارة الجودة داخليًا، ولا يُستخدم لأغراض التعاقد. | – ISO 9004 إدارة الجودة | 5 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على (هيثم طلعت عيسى ، 2022، صفحة 85)

وفي العام 2000م تم إعادة النظر بالسلسلة بشكل كامل استجابة لمتطلبات الزبائن فأصبحت كما يلي اعتباراً من 15/12/2000م :

تم إعداد الجدول بناء على تحليل المصدر التالي (إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير ، 2022، صفحة 86)

جدول 3 : مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO

| الوصف | الاسم | الرقم |
|--|-------------------------------|-------|
| تتضمن المبادئ الأساسية والمصطلحات المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة. | – ISO 9000 المبادئ والمصطلحات | 1 |
| تشمل المتطلبات الأساسية للحصول على شهادة الجودة الشاملة، وقد أُلغيت فيها المواصفات 9002 و9003. | – ISO 9001 المتطلبات الأساسية | 2 |

| | | |
|----------|--|--|
| 3 | - ISO 9004 تحسين الأداء | تقدم إرشادات لتحسين الأداء، وتُعد امتداداً متقدماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. |
| - ملاحظة | التنائي المتوافق ISO 9001 : و ISO 9004 | المواصفتان ISO 9001 و ISO 9004 تُعرفان بالتنائي المتوافق، حيث تحتويان على نفس الهيكل والمحتوى، مع تفاصيل أوسع في ISO 9004. |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على (هيثم طلعت عيسى ، 2022، صفحة 86)

5. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو :

تُعد شهادة الأيزو من المتطلبات المساندة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكنها لا تُعني عنها. فإدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة واستراتيجية تهدف إلى تحسين شامل ومستمر في أداء المؤسسة، في حين أن الأيزو هو إطار تنظيمي يركز على توثيق الإجراءات وضبطها وفقاً لمعايير دولية لذلك يمكن للمؤسسة أن تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دون الحاجة إلى الشهادة، كما أن الحصول على الأيزو لا يعني بالضرورة التبنى الكامل لفلسفة الجودة الشاملة. العلاقة بينهما تكاملية، إذ يُسهّم تطبيق الأيزو في تهيئة البيئة المناسبة لانطلاق إدارة الجودة الشاملة بشكل أكثر فعالية (هيثم طلعت عيسى ، 2022)

جدول 4 : الفروقات الجوهرية بين نظام ISO وإدارة الجودة الشاملة

| الرقم | إدارة الجودة الشاملة (TQM) | شهادة الأيزو (ISO) |
|-------|--|---|
| 1 | منظور شامل لإدارة الجودة | يعتمد نظام الجودة على مواصفات موثقة |
| 2 | تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد | تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل |
| 3 | تهتم بالبعد الإنساني و الاجتماعي و تولف بينه وبين النظام الفني (فلسفة و مفاهيم سامية) | تركز على طرق إجراءات التشغيل أي البعد الفني أساسا |
| 4 | تشمل كافة القطاعات و الإدارات و الأقسام و فرق العمل | يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات و الأقسام |

| | | |
|---|--|---|
| 5 | مسؤولية كل القطاعات و الأقسام و فرق العمل . | مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة |
| 6 | عملية لانهاية تلتزم التركيز على تحسين المستمر و تعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة | لا تلتزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل قرار يتم اتخاذه في وقت محدد |

المصدر : (إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير، 2022، صفحة 88)

يُظهر التمييز بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير الأيزو (ISO) أن كلاً منهما يقدم مقاربة مختلفة لتحسين الجودة داخل المؤسسة، غير أن الجمع بينهما يوفر إطاراً متكاملًا يحقق التوازن بين التحسين المستمر والامتثال للمعايير.

وفي هذا السياق، تستفيد مؤسسة AGRODIV من مزايا كلا المنهجين، لسيما لحصولها مؤخرًا على شهادة الأيزو مما يعزز قدرتها على رفع مستوى أدائها وضمان جودة عملياتها بفعالية واستدامة.

المطلب الرابع : أنواع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها (محمد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والنماذج الحديثة، 2021)

توجد عدة أنواع أو نماذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تختلف حسب المنهجية المعتمدة والأهداف المرجوة، إلا أنها جميعًا تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء بشكل مستمر. وفيما يلي أهم أنواعها:

تم إعداد الجدول بناء على تلخيصًا شخصيًا للمصدر التالي (محمد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والنماذج الحديثة، 2021)

جدول 5: نماذج إدارة الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية

| النوع / النموذج | التعريف | الخصائص | مجالات التطبيق |
|----------------------------|---|--|---|
| Six Sigma | منهجية قائمة على التحليل الإحصائي تهدف إلى تقليل العيوب وتحقيق الجودة | تركيز على البيانات، تحسين العمليات، تقليل التباين. | الصناعة، الصحة، الخدمات المالية، الطيران. |
| نظام إدارة الجودة ISO 9001 | نظام دولي موحد لضمان الجودة يركز على مطابقة المنتجات والخدمات لمتطلبات العملاء والمعايير التنظيمية. | قائم على توثيق العمليات والتحسين المستمر والامتثال للمعايير. | جميع القطاعات، خاصة الصناعية والخدمية. |

| | | | |
|---|--|--|--|
| القطاع العام، الخاص، الصحي، التعليمي. | يركز على التميز الشامل، ويستخدم كنموذج تقييم ذاتي. | إطار إداري شامل لقياس وتحسين الأداء المؤسسي بناء على 9 معايير تشمل القيادة، التخطيط، الشراكات، النتائج. | نموذج التميز الأوروبي EFQM |
| القطاع الصناعي، خصوصًا السيارات. | يدمج بين ضبط العمليات وثقافة المؤسسة والتحسين التدريجي. | نموذج ياباني يقوم على التحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين. | إدارة الجودة حسب تويوتا (TQM/Kaizen) |
| الشركات، التعليم، الصحة، القطاع غير الربحي. | يستخدم للحصول على جائزة التميز، مع إمكانية القياس الذاتي. | نموذج أمريكي لتقييم التميز المؤسسي، يعتمد على سبعة معايير لتقييم القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، النتائج... | إدارة الجودة حسب Malcolm Baldrige |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على : (محمد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والنماذج الحديثة،

(2021)

تُعد نماذج إدارة الجودة أدوات استراتيجية لتحسين الأداء وضمان الجودة، حيث يتميز كل نموذج بخصائص تلائم أهداف المؤسسة وسياقها، ف Six Sigma يركز على تقليل العيوب، و ISO 9001 على الامتثال والتوثيق، بينما توفر EFQM و Malcolm Baldrige أطراً للتقييم والتميز، ويعتمد TQM/Kaizen على التحسين المستمر ومشاركة العاملين، إن اختيار النموذج الأنسب يعتمد على السياق التنظيمي، ومستوى النضج الإداري، وطموحات المؤسسة في التميز والجودة الشاملة.

المطلب الخامس : تقييم إدارة الجودة الشاملة

سيتم في هذا المطلب توضيح متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي المقابل معوقات هذه الأخيرة وذلك على النحو التالي : (تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، 2024)

1. متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المتطلبات الأساسية التي لا غنى عنها لضمان نجاح هذا التوجه، وقد تنوعت آراء الباحثين حول هذه المتطلبات من حيث العدد، إلا أن مضمونها العام يبقى متقاربًا. ومن أبرز هذه المتطلبات: (هدى عبد الحميد ، 2024، صفحة 320)

أ) **القيادة الفعالة:** تُعد القيادة من الركائز الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يتوجب على القادة ممارسة أساليب الإدارة الحديثة، مثل "الإدارة بالتجوال" التي تقوم على متابعة تفاصيل العمل والاستماع لمشكلات الموظفين وتدريبهم، بالإضافة إلى بناء شبكة اتصالات فعالة داخل المنظمة. كما يعد أسلوب "الإدارة على المكشوف" أداة مهمة لتحقيق الشفافية من خلال إشراك العاملين في معرفة أهداف المؤسسة ومشاركتهم في تحقيقها، مما يعزز من التزامهم وتحفيزهم نحو الإنجاز.

ب) **الالتزام:** يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة التزامًا حقيقيًا من الإدارة العليا، ليس فقط بتوفير الموارد اللازمة، بل كذلك من خلال التعرف على مفاهيم ومبادئ الجودة وتبنيها عمليًا. كما يشمل هذا الالتزام العاملين كافة، حيث ينبغي تهيئتهم لتقبل الأساليب الجديدة المعتمدة على الرقابة الذاتية والمشاركة الفعالة في تحسين الجودة وفقًا لتوقعات الزبائن.

ت) **فرق العمل:** يُعد العمل الجماعي أساسًا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تسهم فرق العمل في تعزيز الانسجام والاندماج بين العاملين، حيث تتكامل مهاراتهم وتتوجه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتبرز أهمية هذه الفرق في قدرتها على اقتراح حلول مبتكرة تساهم في تحسين الأداء وتقليل التكاليف مقارنة بالأساليب التقليدية.

ث) **التركيز على العمليات:** إن التركيز على العمليات يمثل أحد المفاتيح الجوهرية لتحقيق رضا الزبائن، فإدارة العمليات الحديثة تُعنى بتحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر، ما يمنح المنظمة ميزة تنافسية قوية في الأسواق. لذلك أصبح من الضروري أن يتحلى مدراء المنظمات برؤية عملياتية تضع رضا الزبون في صلب اهتماماتها.

ج) **فعالية نظام الاتصالات:** لا يمكن تحقيق الجودة الشاملة دون نظام اتصالات فعال ومفتوح يعمل في الاتجاهين، سواء داخليًا بين الرؤساء والمرووسين أو خارجيًا مع الزبائن والموردين. ويجب أن يكون هذا النظام قادرًا على نقل المعلومات بدقة وسرعة لضمان اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

قد تتمكن بعض المؤسسات من تحقيق نجاح ملحوظ في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين تُخفق مؤسسات أخرى في ذلك. ويُعزى هذا الإخفاق في الغالب إلى مشكلات تتعلق بعملية التطبيق ذاتها، إذ يمكن تحديد مجموعة من الأسباب الشائعة التي تقف وراء فشل تطبيق هذه البرامج في بعض المؤسسات. ، فيما يلي : (هدى عبد الحميد ، 2024، صفحة 327)

أ) **ضعف التزام الإدارة العليا:** يعتبر غياب الالتزام الجاد من الإدارة العليا من أهم أسباب فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب على القيادة أن تتعرف على خطوات البرنامج، وتوفر الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز المناسب، إلى جانب تخصيص الموارد والجهود اللازمة.

- (ب) التركيز على أدوات منفردة بدل النظام الكلي: تعاني بعض المؤسسات من اعتمادها على أساليب أو أدوات محددة دون رؤية شمولية، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تُعد نظامًا متكاملًا يتطلب انسجامًا في جميع المكونات.
- (ت) ضعف مشاركة الموظفين: من العوامل الحاسمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين، حيث يؤدي غياب هذا التفاعل إلى ضعف في الالتزام والانخراط في تحسين الأداء.
- (ث) عدم تحويل التدريب إلى ممارسات فعلية: رغم إجراء برامج تدريبية لموظفي المؤسسة، إلا أن المشكلة تكمن في عدم ترجمة هذا التدريب إلى تطبيق عملي ملموس داخل بيئة العمل.
- (ج) توقع نتائج فورية: بعض المؤسسات تعتقد أن النتائج ستتحقق بسرعة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى وقت كافٍ لترسيخ ثقافتها وجني ثمارها.
- (ح) تبني أساليب لا تتوافق مع طبيعة المؤسسة: يؤدي استخدام طرق لا تتسجم مع نظام الإنتاج أو الهيكل التشغيلي للمؤسسة إلى تقليل فاعلية تطبيق الجودة.
- (خ) مقاومة التغيير: قد تظهر مقاومة من الإدارة أو العاملين نتيجة الخوف من التغيير أو من تحمل المسؤوليات الجديدة، خاصةً عندما تتطلب إدارة الجودة الشاملة تغييرًا في الثقافة التنظيمية وأساليب العمل.
- (د) الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين: الاعتماد الزائد على المختصين بالجودة من خارج المؤسسة، دون تمكين الموظفين الداخليين، يُضعف استمرارية البرنامج ويقلل من فعاليته على المدى الطويل.
- (ذ) جمود الهيكل التنظيمي: عندما تتمسك المؤسسة بشكل تنظيمي تقليدي دون مراجعة مدى ملاءمته للظروف الفعلية، فإنها تُعطل مرونة العمليات وتحد من التطوير.
- (ر) ضعف أنشطة البحث والتطوير: يؤدي قلة الاستثمار في البحث والتطوير إلى تراجع في الابتكار وصعوبة الاستجابة لمتغيرات السوق واحتياجات الزبائن.
- (ز) عدم توفر قنوات اتصال فعالة: يعوق غياب التواصل الداخلي الفعال التنسيق وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام، ما يضعف فاعلية إدارة الجودة.
- (س) الأنماط الإدارية المتسلطة: تسود في بعض المؤسسات أنماط إدارية تقليدية تنتم بالجمود والمركزية، مما يمنع المبادرات الفردية ويثبط روح المبادرة لدى العاملين.
- (ش) ضعف العمل الجماعي: غياب روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة يؤثر سلبيًا على تنفيذ برامج تحسين الجودة التي تعتمد على الجهد الجماعي.
- (ص) عدم الاستجابة لاحتياجات المستفيدين: تجاهل رغبات وتوقعات الزبائن أو المستفيدين من الخدمات يؤدي إلى فجوة بين ما تقدمه المؤسسة وما يحتاجه السوق، ما يُضعف من تنافسياتها.

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها :

- ✓ جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة
- ✓ عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

- ✓ عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين فوئهم على إنجاز العمل.
- ✓ تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق إن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية

يتضح من خلال هذا المبحث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر، مع التركيز على رضا العملاء وتعزيز مشاركة جميع العاملين في المؤسسة. كما تشير الدراسة إلى وجود ارتباط وثيق بين مبادئ هذا المنهج ومتطلبات معايير الجودة العالمية، لاسيما معيار ISO 9001، الذي يُعتبر من الأدوات الأساسية لدعم تطبيق نظم جودة فعالة. من ناحية أخرى، يعكس تنوع أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرونتها العالية وقدرتها على التكيف مع خصوصيات كل مؤسسة. ويُعتبر التقييم المستمر لنتائج هذه الإدارة من الركائز الأساسية لضمان فعاليتها واستدامتها في تحسين الأداء وزيادة مستوى التنافسية.

المبحث الثالث : عموميات حول أداء المؤسسة

تُعد عملية قياس الأداء من الأدوات الأساسية لتقييم قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء في ظل التحديات والظروف المحيطة بها. ويتحقق هذا من خلال مدى كفاءتها وفعاليتها في أداء مختلف وظائفها. إذ لا يقتصر مفهوم الأداء على الجانب الإنتاجي فقط، بل يشمل أيضاً الجوانب المالية، والموارد البشرية، والتسويق، وغيرها من المجالات الحيوية. وفي هذا الفصل، سيتم التطرق إلى أبرز المفاهيم المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية وتحليل أبعاده المختلفة.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية أداء المؤسسة

1. تعريف الأداء :

كما أشار (محمد أكرم ، قياس أداء الإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة ، 2011-2012، صفحة 3) بأنه "يعود مصطلح الأداء إلى المصطلح اللاتيني *performer* ؛ والذي دل في القرن الثامن عشر على التنفيذ أو الإنجاز أما في القرن التاسع عشر فقد ظهر مصطلح *to perform* في اللغة الإنجليزية للتعبير عن مخرجات عملية تنفيذية أو مهمة أو النتائج الإيجابية التي من الممكن الحصول عليها من تلك الإنجازات" .

ويرى البعض أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي :

- ✓ أهمية الهدف
- ✓ القدرة على بلوغ الهدف
- ✓ الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف،

وهذه المعايير الثلاثة تكون مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة. (مباني محمد ، 2018-2019، صفحة 58)

وحسب (رفيقة حروش ، 2014-2015) بأنه " يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على مفاهيم كثيرة متقاربة أحيانا ومختلفة في أحيان أخرى، فالأداء قد تستعمله للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، وبالتالي مفهومه مرتبط بالفعالية والكفاءة "

كما أن هناك من أضيف على مفهوم الأداء البعد الاستراتيجي فاعتبر أن : " أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى المنافسة لها". (مباني محمد ، 2018-2019)

وعليه، فإن مفهوم الأداء مرتبط بمكونين أساسيين هما: (كويديد سفيان ، 2018-2019، صفحة 63)

- ✓ **الكفاءة (Efficacité) :** تُشير الكفاءة إلى قدرة المؤسسة على إنجاز المهام المطلوبة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، أي تنفيذ الأنشطة بأقل تكلفة ممكنة. كما تُعرّف بأنها الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة، بما يحقق الأداء المطلوب دون هدر.
- ✓ **الفعالية (Efficiency) :** تُعبر الفعالية عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل زيادة المبيعات، وتوسيع الحصة السوقية، وتعزيز موقعها التنافسي. وهي ترتبط بشكل مباشر بنتائج الأداء ومخرجاته، وتعكس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الغايات التي وضعتها ضمن خططها الاستراتيجية.

أما فيما يخص تعريف تقييم الأداء فيعرف على أنه : " مقارنة الأداء الفعلي أي النتائج و الإنجازات المحققة بالمعايير الموضوعية مسبقا ، والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض أثر وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير" (زهير ثابت ، 2001، صفحة 15).

2. أنواع الأداء :

تختلف أنواع الأداء حسب اختلاف معيار التصنيف ، وذلك كما يلي:

1. معيار المصدر : حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى نوعين :

- ✓ أداء داخلي : يتعلق بالعوامل الداخلية للمؤسسة .
- ✓ أداء خارجي : يرتبط هذا النوع من الأداء بالعوامل ذات العلاقة التعاقدية مع المؤسسة

(كويديد سفيان ، 2018-2019، صفحة 64)

2. معيار نشاط المؤسسة : حسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى:

✓ الأداء الاقتصادي : ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، لسيما منها المحيط الخارجي. يتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة، من أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي .

✓ الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به .

✓ الأداء التكنولوجي : تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

✓ الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة . ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

3. معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى نوعين هما :

✓ الأداء الكلي : هو الأداء الذي ساهمت في تحقيقه جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة مجتمعة.

✓ الأداء الجزئي: الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، كأداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التموين إلخ.

4. المعيار الوظيفي : يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة من الوظائف الإدارية بالمؤسسة :

✓ الأداء المالي: حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء، ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي، والمردودية المناسبة، فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل.

✓ الأداء الإنتاجي الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال "التحكم في التكاليف الجودة، آجال الإنتاج والتسليم المرونة الإنتاجية القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة للتنوع والقدرة على الابداع، إلى جانب هذه الأهداف المرتبطة بالسياسة الصناعية، هناك من يضيف التنوع في المنتجات إلى المرونة الإنتاجية وهذا لتحقيق المهمة الأساسية لها، وهي القدرة على تصور وفهم

- وإدراك خصائص المنتج الذي يلبي حاجات المستهلكين من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية تماشياً مع أهداف المؤسسة إلى جانب تعظيم القيمة.
- ✓ الأداء التموييني: يرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية، حيث يتحلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة، والجودة، والأجل المناسبة. (محاضرات في مقياس المؤسسة، 2022-2023)
- ✓ الأداء التجاري: يظهر من خلال كفاءة وفعالية الوظيفة التسويقية في تحقيق أعلى مبيعات وتحقيق رضا الزبائن وكذا رقم الأعمال والمردودية... إلخ.
- ✓ الأداء التقني: يتمثل في مقدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهي الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذا صيانتها، ويعتبر كل من كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة من أهم مؤشرات الأداء التقني في المؤسسة.
- ✓ الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة حيث أنه يعتبر العنصر الأساسي لتحريك أداء الوظائف الأخرى (كويديدي سفيان ، 2018-2019، صفحة 65)

3. أهمية تقييم الأداء :

بحسب (إسماعيل محمد السيد ، 1999، صفحة 377) تُعدّ عملية تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة في المؤسسة، لما توفره من بيانات ومعلومات دقيقة تساهم في تشخيص حالتها الراهنة، كما تُمكنها من تكوين رؤية واضحة حول مستقبلها العملي واتخاذ القرارات المناسبة. ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء المؤسسة فيما يلي:

- ✓ تمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها، ومدى اقترابها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بناءً على مؤشرات أداء موضوعية.
- ✓ المساهمة في تعزيز الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، من خلال رفع معدلات الإنتاج وترشيد استخدام الموارد، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، تحسين القدرة الشرائية، وتحقيق منافع مشتركة للمؤسسة والمجتمع.
- ✓ توفير قاعدة معلومات دقيقة وشاملة تُمكن مختلف المستويات الإدارية من دعم عمليات التخطيط، الرقابة، وصناعة القرار، كما تمثل مرجعاً هاماً للمتعاملين الخارجيين.
- ✓ خلق مناخ تنافسي داخلي محفّز بين الوحدات التنظيمية، يُسهم في الرفع من مستوى الأداء وتحفيز روح المبادرة والتحسين المستمر.
- ✓ إتاحة الفرصة لتتبع الأداء بمرور الزمن، سواء من خلال المقارنة الذاتية داخل المؤسسة أو بمقارنتها بمؤسسات أخرى تنشط في نفس القطاع، ما يساعد في تقييم مسارها التطوري.
- ✓ الكشف عن مدى الاتساق بين الأهداف المرسومة والاستراتيجيات المعتمدة، ومدى توافقها مع البيئة التنظيمية والمحيطية بالمؤسسة.

- ✓ تمكين المؤسسة من تشخيص موقعها التنافسي داخل السوق، وتحديد مكامن القوة التي يمكن استثمارها، ومواطن الضعف التي تستدعي المعالجة.
- ✓ مساعدة الإدارة في تحديد الاختلالات البنيوية والتنظيمية، ما يسهل عملية إعادة الهيكلة وتصحيح المسارات التنظيمية عند الحاجة.
- ✓ تسليط الضوء على الإمكانيات غير المستغلة داخل المؤسسة، وفتح آفاق جديدة لاستثمارها بفعالية في المستقبل.
- ✓ دعم التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات والأنشطة، مما يُعزز الانسجام التنظيمي ويُحسّن من الأداء الشامل للمؤسسة.
- ✓ تمكين الإدارة من التعرّف على الوحدات ذات الأداء المرتفع وتعزيزها، وفي الوقت نفسه رصد الأقسام التي تعاني من ضعف أو قصور لاتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة، بما في ذلك إعادة النظر في جدوى استمرار بعض الأنشطة.

المطلب الثاني : مؤشرات قياس الأداء

تهتم مؤشرات الأداء بصفة عامة بقياس مختلف الأبعاد المرتبطة بالمنظمات، وذلك باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها وخصائصها التنظيمية. ويُخصص لكل بُعد من هذه الأبعاد مؤشر أو مجموعة من المؤشرات التي تتيح تقييمه بشكل دقيق. وعلى الرغم من تباين هذه المؤشرات وفقاً لاختلاف طبيعة المؤسسات، إلا أن هناك قواسم مشتركة تجمعها، حيث تعتمد معظم المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تنتمي إلى فئات متعددة، يمكن تصنيفها كما يلي: (محمد أكرم ، قياس أداء الإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة ، 2011-2012، الصفحات 64-65)

جدول 6: تصنيف مؤشرات الاداء ووصفها

| نوع المؤشر | الوصف |
|---------------------|--|
| مؤشرات التسيير | تُستخدم هذه المؤشرات لتقييم فعالية وكفاءة أنظمة وإجراءات التسيير داخل المنظمة، من حيث مدى قدرتها على تسهيل العمليات، ومدى توافقها مع الأهداف والخطط المرسومة. كما تساعد في تحديد الإجراءات التي تحتاج إلى تعديل أو تطوير. ومن أمثلتها: مؤشرات كفاءة استغلال الموارد. |
| المؤشرات العملياتية | تهدف إلى قياس فعالية العمليات الإنتاجية ومدى كفاءة تنفيذ الأنشطة داخل المنظمة، خاصة تلك المرتبطة بالعنصر البشري، باعتباره المحرك الأساسي للأداء العام. تُستخدم هذه المؤشرات لرصد إنتاجية الأفراد ومهاراتهم المهنية. |
| مؤشرات الجودة | تُعنى بقياس مستوى جودة مخرجات المنظمة من منتجات أو خدمات، ومدى مطابقتها لمتطلبات المستفيدين. وتكتسب هذه المؤشرات أهمية بالغة لارتباط بقاء المنظمة في السوق بجودة ما تقدمه. لذلك، تسعى أغلب المنظمات إلى تحسين هذه المؤشرات باستمرار من خلال وحدات متخصصة. |

| | |
|---------------------|--|
| المؤشرات الاقتصادية | تختص بقياس الأداء المالي والفني للمنظمة، بما في ذلك قدرتها على تحقيق الأرباح وتقليل التكاليف. وتُعدّ ضرورية في البيئات التنافسية، حيث تساعد على تقييم كفاءة الموارد المالية وفعاليتها استثمارها. |
| المؤشرات الاجتماعية | تهدف إلى قياس الجوانب الاجتماعية المرتبطة بالعاملين داخل المنظمة، مثل الرضا والأمن الوظيفي، وتأثير الثقافة التنظيمية. وتوفر هذه المؤشرات للمسيرين معطيات تساعد على تحسين بيئة العمل وتعزيز تحفيز الموظفين. |
| مؤشرات المحيط | تُستخدم لقياس العلاقة بين المنظمة ومحيطها الخارجي، خاصة من حيث التزاماتها البيئية والاجتماعية. وتساعد هذه المؤشرات على تقييم مدى احترام المنظمة للبيئة من خلال مؤشرات مثل معدل معالجة النفايات وإعادة التدوير. |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على (محمد أكرم ، قياس أداء الإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة ، 2011-2012، صفحة 65)

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

تواجه العديد من المنظمات حول العالم تأثيرات متعددة ناجمة عن عوامل خارجية وداخلية تنعكس بشكل مباشر على مستويات أدائها ودرجة نجاحها، سواء كان نشاطها موجهاً نحو الأسواق المحلية أو العالمية. ومن أبرز هذه العوامل التي تؤثر في معظم المنظمات ما يأتي: (العوامل المؤثرة على أداء المنظمة، 2018)

(1) العوامل الخارجية :

- ✓ **الوضع الاقتصادي :** يشير هذا إلى حالة الاستقرار الاقتصادي سواء على المستوى المحلي أو العالمي. فغالباً ما تجد العديد من المنشآت صعوبة في الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والكفاءة في ظل تقلبات اقتصادية سلبية، سواء كانت محلية أو دولية. إذ تؤثر الأزمات الاقتصادية بشكل مباشر على أداء الأسواق، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بطرق متعددة. وفي مواجهة هذه التحديات الاقتصادية، تضطر العديد من المنشآت إلى اتخاذ إجراءات تقشفية للحد من التكاليف، مثل تقليص عدد العاملين، كإجراء مؤقت للحفاظ على استدامتها ونجاحها في ظل الظروف الراهنة.
- ✓ **المنافسين:** يُعدّ زيادة عدد المنافسين من التهديدات الخارجية التي لا يمكن تجاهلها بأي حال من الأحوال، حيث تضع العديد من المنشآت في موقف يتطلب زيادة الإنفاق للحفاظ على موظفيها الأكفاء ومنع تسربهم إلى المنافسين. ومن الجدير بالذكر أن تطبيق ممارسات عالية الأداء، مثل تقديم المكافآت المرنة وتعزيز العلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين، يمكن أن يساهم في تقليل أو حتى تفادي هذا النوع من التهديدات بشكل فعال.

(2) العوامل الداخلية :

- ✓ **الاسلوب الإداري :** مع تزايد حدة المنافسة في الأسواق، أصبح الأسلوب الإداري التقليدي غير كافٍ لمواكبة التطورات والتنافس مع المنظمات الحديثة الأخرى. في هذا السياق، يُعتبر أسلوب الإدارة الأفقية الحديث من أبرز الحلول الفعّالة لتعزيز الأداء، حيث يتم توزيع المسؤوليات بين جميع المستويات التنظيمية وفقاً للأدوار الوظيفية المحددة، مع منحها الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.
- ✓ **الأداء الفردي والجماعي :** تُعدّ العوامل الداخلية أحد المؤثرات الهامة التي قد تنعكس سلبيًا على تنافسية المنشأة. إذ يمتلك كل فرد احتياجات خاصة يجب على الإدارة التعرف عليها وتقديرها، مثل الأجر المناسب وفقاً للوظيفة ومستوى المسؤولية، بالإضافة إلى التدريب والمكافآت والمزايا الأخرى التي تشجع الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة عالية. فيما يتعلق بالعمل الجماعي، يتأثر أداء الفريق بشكل كبير بعدد أعضائه ونوعيتهم؛ فاختيار العدد غير المناسب لتنفيذ المهمة قد يؤدي إلى زيادة الصراعات أو حدوث حالة من عدم الانسجام بين أعضاء الفريق، مما يؤثر سلبيًا على النتائج. كما أن تنوع أعضاء الفريق واختيارهم وفق معايير دقيقة يُعد أمرًا بالغ الأهمية لضمان أداء الفريق بكفاءة عالية، فضلًا عن تشكيل فرق عمل تضم تنوعًا في الخبرات والمعرفة، مما يُضيف قيمة أعلى ويساهم في تحقيق نتائج أفضل.
- ✓ **سياسات وإجراءات العمل:** ن عدم مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بشكل مستمر قد يُعتبر من العوامل التي تؤدي إلى ضعف الأداء العام للمنظمة، كما أنه يمكن أن يساهم في ضياع جهود فرق العمل وعدم تحقيق النتائج المرجوة. من الضروري أن تتماشى السياسات والممارسات مع استراتيجية المنشأة، لذا ينبغي مراجعة المتطلبات التنظيمية وتحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري لضمان فعاليتها واستجابتها للتغيرات المستمرة.

استعرض هذا المبحث مفهوم أداء المؤسسة وأهميته كأداة لتقييم كفاءتها في تحقيق أهدافها. كما تناول أبرز مؤشرات قياس الأداء، لا سيما المالية منها والإنتاجية ورضا العملاء، باعتبارها مرجعاً أساسياً للحكم على فعالية الأنشطة. وتبين أن الأداء يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، ما يستدعي تبني منهج إداري شامل يراعي هذه المتغيرات لضمان تحسين الأداء واستمراره.

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الجديدة التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة ، للتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الاقتصاد العالمي الحالي وما يتصف به من منافسة شديدة وثورة تكنولوجيا وعولمة...الخ، ويعتبر هذا المنهج من أبرز الأساليب الإدارية التي تعتبر كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، وذلك أن هذا المنهج يؤدي للوصول إلى درجة التميز في الأداء، وهو هدف ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة راغبة في التفوق والتميز في ظل الاقتصاد العالمي الحالي.

المطلب الأول : تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المؤسسي

تتبنى إدارة الجودة الشاملة توجهين رئيسيين: الأول يتمثل في التركيز على العمليات الداخلية للمؤسسة، بينما الثاني يتمثل في التوسع نحو التوجه الخارجي، حيث أصبح تركيز المؤسسة موجَّهًا بشكل متزايد نحو البيئة الخارجية، وقد أسهم هذا التحول في بروز ممارسات جديدة لم تكن مألوفة في السابق، مثل الاهتمام المتزايد بجمع المعلومات والتطوير المستمر، بدلاً من الاكتفاء بعمليات الفحص والمراقبة التقليدية، وفي هذا السياق سيتم فيما يلي عرض هذين التوجهين، مع توضيح الأثر الذي يتركه على أداء المؤسسات.

وفي ما يلي سنستعرض التوجهات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، ثم نوضح كيف ينعكس كل منها على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي.

1. التوجهات المتعددة لإدارة الجودة الشاملة :

سنتناول في هذا المطلب التوجهات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والتي تنقسم إلى توجهين رئيسيين: التوجه الداخلي والتوجه الخارجي يتمثل التوجه الداخلي في تركيز المؤسسة على عمليات المراقبة الداخلية لضمان جودة الأداء، بينما يعكس التوجه الخارجي اهتمام المؤسسة بالتعلم المستمر وتلبية احتياجات الزبائن والمتغيرات البيئية المحيطة.

1.1 التوجه الخارجي :حسب (مزغيش عبد الحليم ، صفحة 40)

إعتبر (1994) " Day أن هذه العناصر ماهي في الحقيقة إلاحاجات الخارجية للمؤسسة وعلى رأسها حاجات و رغبات الزبائن "

عرف Reed التوجه الخارجي على " أنه سلوك يستهدف تحسين عمليات التصميم تحسين القيمة السوقية للمنظمة و كذلك البحث عن الميزة التنافسية من أجل تعظيم العائدات "

يشير Philips إلى أن " هذه المؤسسات غالبا ما تستخدم إستراتيجيات التمييز التي تعتبر الجودة من أهم مصادر تحقيقها "

2.1 التوجه الداخلي : يعتمد التوجه الداخلي على رؤية تركز فقط على تلبية الاحتياجات

الحالية للعملاء، وتعتبر هذه الاحتياجات أهدافاً ثابتة تُبنى عليها معايير ومواصفات صارمة تُسعى دائماً لتحقيقها، تقوم هذه المؤسسات بمراقبة مستخدميها باستمرار عن طريق تتبع

الانحرافات المحتملة وتحليل أسبابها، مع تحديد المسؤوليات بشكل دقيق. ومع ذلك، غالبًا ما تواجه هذه المؤسسات تحديات مثل الاضطرابات الداخلية، معدلات صراع عالية، ضعف المشاركة، بيئة عمل مشحونة، توترات بين الموظفين، وانخفاض في جودة المنتجات المقدمة. تحاول هذه المنشآت زيادة العوائد من خلال السيطرة على التكاليف وتخفيضها إلى الحد الأدنى، وغالبًا ما تسعى لتحقيق ميزة تنافسية عبر تنفيذ استراتيجية القيادة بالتكلفة.

3.1 التوجه نحو المراقبة : يركز التوجه الداخلي في إدارة الجودة الشاملة على تلبية الاحتياجات الحالية للعملاء باعتبارها أهدافًا ثابتة تُحدد على أساسها معايير دقيقة. وتتبنى المؤسسات هذا التوجه من خلال مراقبة الأداء، وتحليل الانحرافات، وتحديد المسؤوليات بدقة. غير أن هذا النموذج قد يفرز بيئة عمل مضطربة تنسم بالصراعات، ضعف المشاركة، وتوتر العلاقات الداخلية، مما قد يؤثر سلبيًا على جودة المنتجات. وتسعى المؤسسات المعتمدة على هذا التوجه إلى تقليل التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية عبر استراتيجية القيادة بالتكلفة.

4.1 التوجه نحو التعلم : يُعد التوجه نحو التعلم امتدادًا طبيعيًا للتوجه الخارجي، حيث يُعنى هذا الأخير بالكشف عن الحاجات المتنوعة للعملاء، سواء كانت ضمنية أو صريحة، إلى جانب تتبع مواقع المنافسين وتحركاتهم في السوق.

5.1 التوجه نحو السوق : يشمل التوجه الخارجي في مكوناته عدة مسارات، قد تتركز حول البحث عن الموارد أو تتمحور حول متابعة البيئة الخارجية. ومع ذلك، يُعد التوجه نحو السوق هو الأكثر أهمية واهتمامًا من قبل المؤسسات، باعتباره الساحة الحاسمة التي تُحدّد فيها معالم النجاح أو الفشل في معركة البقاء والتنافس.

ومن نرى أنه كلما إزداد الإهتمام بالعمليات الداخلية (التوجه الداخلي) كلما أحدث معه تعزيز لسلوكيات الفحص وهو التوجه نحو المراقبة ، وكلما إهتمت المؤسسة بالزبون و المنافس (توجه خارجي) كلما إزداد البحث عن المعلومات و بناء قواعد البيانات و هو التوجه نحو التعلم .

2. أثر توجهات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي

إن التوجهات التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة لا تهدف فقط إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، بل تتعدى ذلك إلى التأثير على الأداء العام للمؤسسة عبر أبعاده المختلفة (المالية، التشغيلية، التسويقية، والبشرية). وفيما يلي تفصيل لأهم هذه الآثار:

أ) تحقيق رضا الزبائن

يُعد رضا الزبائن أحد المؤشرات الجوهرية لقياس الأداء. فالمؤسسة التي تتبنى توجهًا نحو الزبون تكون أكثر قدرة على استيعاب حاجاته وتوقعاته، مما يؤدي إلى:

✓ تحسين العلاقة بين المؤسسة والعملاء.

✓ رفع معدل تكرار الشراء والولاء للعلامة.

✓ تقوية السمعة السوقية.

(ب) تحسين الكفاءة التشغيلية

من خلال التوجه الداخلي، تُعزز المؤسسة قدرتها على:

✓ تقليل الفاقد في الموارد.

✓ تحسين استخدام الوقت والطاقات الإنتاجية.

✓ خفض التكاليف المرتبطة بالأخطاء وإعادة العمل

(ت) رفع الفعالية التنظيمية

تعني الفعالية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية وفعالية، وهو ما يتحقق من خلال:

✓ توجيه الجهود نحو أولويات العمل

✓ وضوح الأدوار والمسؤوليات.

✓ تكامل العمليات لتحقيق القيمة المضافة.

(ث) تعزيز القدرة التنافسية

يُمكن التوجه نحو السوق والمحيط المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحسين استجابتها لاحتياجات الزبائن، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية من :

✓ الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية

✓ الابتكار في تقديم منتجات أو خدمات متجددة.

✓ بناء ميزة تنافسية مستدامة.

(ج) تحسين الأداء المالي والاستراتيجي

إن الأثر التراكمي للتوجهات الثلاثة (الداخلي، نحو الزبون، نحو السوق) يظهر بوضوح على المدى المتوسط والطويل من خلال:

✓ نمو المبيعات والإيرادات.

✓ ارتفاع العوائد على الاستثمار.

✓ استقرار العمليات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

يتضح مما سبق أن توجهات إدارة الجودة الشاملة ومن خلال تأثيرها على الأداء أنها ليست مجرد توجهات نظرية، بل أدوات استراتيجية فعالة لتحسين أداء المؤسسات في بيئات تنافسية متغيرة .

المطلب الثاني: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر موضوع الميزة التنافسية محل اهتمام كل المؤسسات، في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا، وأذواق المستهلكين و المنافسة الشديدة التي تعيشها وأن اكتساب ميزة تنافسية سيمكنها من مواجهة هذه التغيرات السريعة في السوق، أصبح من الضروري عليها أن تعتمد إلى الحفاظ على ميزتها التنافسية بالدرجة الأولى، والعمل على تطويرها وتحسينها لتلائم احتياجات السوق والمنافسة وكذا التغيرات المستمرة في رغبات المستهلكين، وبالتالي فالميزة التنافسية هي من أكثر العلامات الدالة على تفوق واستمرارية المؤسسة.

1. دور مواصفات الإيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية :

أشار (عبد الهادي مختار ياسين ، 2009، الصفحات 16-17) أنه أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات إيزو 9000 مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وملحقاتها حيث يؤكد ذلك رائد الجودة جوران بقوله "أنت لست مجبراً على تطبيق إيزو 9000 لكن بقائك غير مضمون".

لذلك تسعى المؤسسات إلى تحسين موقعها التنافسي في السوق من خلال التركيز على مجموعة من العوامل الأساسية، من بينها:

- ✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يضمن تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم ؛
- ✓ خفض التكاليف عبر تحسين الكفاءة واستغلال الموارد بشكل أمثل ؛
- ✓ تقليص أزمدة العمليات لضمان سرعة الإنجاز وزيادة الإنتاجية ؛
- ✓ الالتزام بمواعيد التسليم بما يعزز ثقة الزبائن ورضاهم ؛
- ✓ تنوع وتوفير المنتجات أو الخدمات بما يتناسب مع احتياجات السوق وتطوراتها.

ولا شك أن تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة وفقاً لمعايير ISO 9000 يُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في تحقيق هذه الأبعاد التنافسية بشكل متكامل.

تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة حيث تؤدي إلى ما يلي :

أ) زيادة العائد على المبيعات :

من خلال تقديم منتجات وخدمات تتمتع بخصائص تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم، مما يُعزز مستوى رضاهم ويُسهّم في توسيع الحصة السوقية، وبالتالي تحقيق نمو في حجم المبيعات.

(ب) خفض التكاليف وتحسين الكفاءة :

عبر تقليص نسب العيوب في الإنتاج، وتقليل الحاجة إلى إعادة التشغيل، والحد من الفحوصات والاختبارات الزائدة، وهو ما ينعكس إيجاباً على خفض التكاليف الإجمالية وزيادة الإنتاجية.

(ت) تعزيز الميزة التنافسية :

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق معايير ISO 9000 بهدف تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، الأمر الذي يمكنها من بناء ميزة تنافسية قوية تساعد على مواجهة شدة المنافسة، وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي تحقيق أرباح أكبر.

(ث) تحقيق التميز والاستمرارية :

لا يُعد الحصول على شهادة المطابقة لمعايير ISO 9000 نهاية المطاف، بل يمثل نقطة انطلاق نحو تطوير الجوانب التكنولوجية والتنافسية ضمن إطار تكاملي يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التميز وضمان استمراريته في السوق.

2. دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

أشار (عبد الله احمد، 2017، الصفحات 102-103) بأن جودة منتجات الخدمات المقدمة من أهم المصادر التي تركز عليها المؤسسة لبناء ميزة تنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال الأدوار التالية :

1.2 خلق القيمة أساس تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية:

تعتبر القيمة أساس لتحقيق الجودة وكذلك الميزة التنافسية ويمكن التعرف على ذلك من خلال ما يلي :

تعريف القيمة ولمن يتم توجيهها:

(أ) تعريف القيمة : تعرف على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها".

(ب) لمن يتم توجيه القيمة : لا يقتصر مفهوم القيمة على الجوانب المادية والمالية فحسب، بل يتباين باختلاف السياق والظرف الذي تتحقق فيه، وتسعى المؤسسة من خلال سياساتها واستراتيجياتها إلى إضافة قيمة لكل من:

✓ **العملاء:** إذ تقدم لهم المؤسسة قيمة من خلال المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم وتوقعاتهم.

✓ **العاملين:** إذ تمنحهم المؤسسة قيمة بتوفير الجودة والبيئة الملائمة لحثهم على التطور والتقدم وكذلك تقدير وتقييم جمهور هؤلاء الأفراد واسهاماتهم.

✓ **أصحاب الأسهم:** ويتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم قيمة السهم وكذلك حصة الأرباح التي يتحصلون عليها.

3. تحقيق رضا العميل هدف لكل من الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

تتبنى المؤسسة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بغرض ضمان مستوى عالٍ من رضا العملاء، إذ يُعد هذا المعيار ركيزة أساسية في إدارة الجودة، وفي الوقت نفسه وسيلة رئيسية لتعزيز ميزة تنافسية دائمة ومستدامة. ومن ثم، يصبح تحقيق رضا العميل هدفاً مزدوجاً يجمع بين بعدي الجودة والقدرة التنافسية، ويمكن تفصيل ذلك فيما يلي : (معاريف محمد، بسوح نظيرة ، و نزعى عز الدين)

1.3 رضا العميل : لضبط مفهوم رضا العميل لا بد أولاً من التفرقة ما بين رضا العميل والرضا الوظيفي لكون الأول يتعلق بالعمل الخارجي، أما الثاني فله علاقة وطيدة بالعمل الداخلي أي الأفراد العاملين داخل المؤسسة. ويعرف رضا العميل على أساس مستويين هما:

(أ) المنفعة التي يحصل عليها بعد استخدامه للسلعة المشتراة أو الخدمة المتحصل عليها.

(ب) مقدار الترضيات المقدمة من أجل الحصول على المنفعة. أما حسب KOTTLER فيعرف رضا العميل على أنه "الشعور الذي يوحى للعميل بالسرور الناتج عند مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل". وتتخلص مراحل إيجاد رضا العميل فيما يلي:

✓ فهم حاجات العميل.

✓ التغذية المرتدة للعميل

✓ القياس المستمر.

2.3 و يتحقق رضا العميل من خلال ما يلي:

✓ إشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرق تطويرها ومكافأة كل من له اقتراح يحقق نتائج إيجابية.

✓ دعوة العملاء لزيارة المؤسسة واطلاعهم على نشاطها.

✓ تقديم هدايا رمزية كتقدير للعمال في المناسبات الرسمية.

✓ زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر لاستماع مبدئياً إلى آرائهم ومقترحاتهم.

✓ متابعة العملاء الذين اشترىوا منتج المؤسسة مرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب.

✓ إشعار العمال بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج على إعلانات فيها تركيز واضح على أهمية العميل.

المطلب الثالث : التحديات والفرص في تحسين الأداء من خلال الجودة

1. التحديات في تحسين الأداء من خلال الجودة الشاملة : (عبد الكريم الزبيدي ، 2018)

(أ) ضعف الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة : الكثير من المؤسسات لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية ولا تؤمن بدور الجودة في التطوير، مما يخلق مقاومة داخلية عند تطبيق المفاهيم الجديدة.

(ب) نقص التكوين والتدريب : ضعف الكفاءات البشرية في مجال الجودة يمثل عائقًا كبيرًا أمام التنبؤ الفعّال للمفاهيم والأدوات الحديثة مثل حلقات الجودة، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية وغيرها.

(ت) محدودية الموارد المالية والتقنية : تحسين الأداء يتطلب استثمارات في التكنولوجيا، التدريب، ونظم المعلومات. في المؤسسات ذات الميزانيات المحدودة، يصعب ذلك.

(ث) غياب دعم القيادة العليا : نجاح الجودة الشاملة يبدأ من الالتزام الإداري. غياب هذا الدعم يُفشّل أي مبادرة للتحسين، حتى لو كانت المنهجية سليمة.

(ج) ضعف نظم المعلومات والبيانات : بدون بيانات دقيقة، يصعب اتخاذ قرارات فعالة أو قياس الأداء بدقة. العديد من المؤسسات تفتقر لنظم قياس أداء متكاملة.

(ح) ليبروقراطية وثقافة "الخوف من التغيير" : كثير من العاملين ينظرون إلى الجودة كعبء إضافي، وليس كوسيلة لتحسين ظروف العمل والنتائج.

2. الفرص المتاحة لتحسين الأداء عبر الجودة : (Ulrika Hellsten و Bengt Klefsjö، 2000)

(أ) التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات : توفر الأدوات الرقمية الحديثة فرصًا كبيرة لتبسيط العمليات، توثيقها، ومراقبتها في الوقت الحقيقي، مما يُحسن الأداء بكفاءة عالية.

(ب) الانفتاح على المنافسة والسوق العالمية : المنافسة المتزايدة تُجبر المؤسسات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، مما يشكل دافعًا قويًا لاعتماد استراتيجيات جودة فعالة

(ت) وجود نماذج معيارية عالمية جاهزة (مثل ISO 9001) : يمكن الاستفادة من هذه النماذج كمرجع لتطبيق الجودة وتحقيق نتائج قابلة للقياس على مستوى الأداء.

(ث) الإرادة السياسية والمؤسسية في دعم الجودة : العديد من البرامج الحكومية باتت تشجع على الجودة والإنتاجية (خاصة في الجزائر)، من خلال الحوافز والدورات التكوينية.

(ج) تزايد وعي الزبائن وتوقعاتهم المرتفعة : زبائن اليوم أكثر وعيًا بحقوقهم، ما يجعل المؤسسات مجبرة على تحسين الأداء حفاظًا على سمعتها واستمرارها في السوق.

(ح) إمكانات الابتكار وتحفيز العاملين : الجودة الشاملة تفتح المجال أمام مشاركة الجميع في التحسين، مما يرفع من معنويات العمال ويزيد من رضاهم وأدائهم.

يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد إطار نظري أو تقنية إدارية معزولة، بل هي رؤية متكاملة تسهم في إعادة بناء منظومة الأداء داخل المؤسسة من خلال تعزيز الكفاءة، رفع رضا العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، رغم ما يحيط بها من تحديات تتطلب التزامًا ودعمًا مستمرًا من مختلف مستويات القيادة داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول :

في ضوء ما تقدم، يمكن التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد التوجهات الإدارية الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد من قبل المؤسسات الساعية إلى تعزيز كفاءتها التشغيلية ورفع مستوى أدائها، لاسيما في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر وشدة التنافس ، وقد خصص هذا الفصل لتأسيس للإطار المفاهيمي للدراسة من خلال استعراض تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها، والمعايير المعتمدة في تطبيقها ميدانيا ، فضلاً عن إبراز أهم المجالات التي يمكن من خلالها تفعيل هذا المدخل في المؤسسات.

كما تم تناول مفهوم الأداء المؤسسي، مع التركيز على أبعاده الرئيسية، ومؤشراته، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه، وذلك بهدف لبناء أرضية نظرية متينة تسهم في تعميق الفهم لطبيعة العلاقة الممكنة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء داخل المؤسسة، ويشكل هذا التأسيس النظري خطوة محورية لفهم وتحليل مدى فاعلية هذا المدخل تمهيدا للانتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة.

الفصل الثاني :
الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري للدراسة في الفصل الأول من خلال تناول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية، يأتي الفصل الثاني للتركيز على الجانب التطبيقي من البحث، حيث تم دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المركب الصناعي والتجاري التل بليدة. AGRODIV – وتكمن أهمية هذا الفصل في الربط بين الإطار النظري والميدان العملي، من خلال اختبار فرضيات البحث وتحليل البيانات المستخلصة من عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

ولتحقيق ذلك، تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليلها باستخدام وسائل التحليل الإحصائي المناسبة، مثل تحليل التباين ومعاملات الارتباط، بهدف التأكد من صحة الفرضيات وفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق أداء مؤسسي فعال. ويعكس هذا التدرج في البناء المنهجي تكاملاً منطقياً بين مراحل الدراسة المختلفة، حيث يُؤسس كل مبحث لما يليه، بدءاً بالتأصيل النظري، مروراً بالجوانب التطبيقية، وصولاً إلى التحليل الإحصائي. وبناءً على ذلك، تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية.

- المبحث الأول: التصميم النظري للدراسة .
- المبحث الثاني: التصميم العملي للدراسة .

المبحث الأول : التصميم النظري للدراسة

يستعرض هذا المبحث النموذج المفاهيمي الذي تم تطويره بالاستناد إلى الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، حيث تم تحديد المتغيرات الأساسية للبحث بناءً على ما ورد في الأدبيات العلمية ذات الصلة. سيتم في هذا القسم توضيح كيفية بناء النموذج، مع شرح كل متغير من متغيراته وتعريفه نظريًا كما ورد في المصادر العلمية، ثم تعريفه إجرائيًا من خلال بيان طريقة قياسه وأداة جمع البيانات المعتمدة، بما يضمن اتساق القياس مع ما هو معمول به في الدراسات السابقة. وفي ختام هذا المبحث، سيتم تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية، باعتبارها الأساس الذي يُبنى عليه الجزء التطبيقي والميداني للدراسة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

في هذا المطلب، يُعرض النموذج النظري المقترح للدراسة، والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين، وهما: إدارة الجودة الشاملة باعتبارها متغيرًا مستقلًا، وأداء المؤسسة الاقتصادية كمتغير تابع. تم تطوير هذا النموذج بالاستناد إلى مراجعة شاملة للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين. وفيما يتعلق بقياس المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، فقد تم الاعتماد على دراسة يسمينة (أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة) دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف)، التي ركزت على قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها من خلال استبيانات وُجّهت إلى المؤسسات الصناعية. وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الابتكار وتطوير المنتجات، مما يؤكد أهمية هذه المبادئ في تحسين الأداء الصناعي ضمن السياق الجزائري.

أما بالنسبة لقياس المتغير التابع (أداء المؤسسة الاقتصادية)، فقد تم الرجوع إلى دراسة ناصر وابهيجت ومحمد (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض)، 2023)، التي تناولت أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، حيث اعتمدت الدراسة كذلك على المنهج الوصفي التحليلي، لكنها ركزت على بيئة عمل غير ربحية تختلف من حيث الأهداف والديناميكية عن البيئة الصناعية، وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين تطبيق معايير الجودة وتحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية .

تحليل نقدي: رغم أن الدراستين تعتمدان نفس المنهج (الوصفي التحليلي)، إلا أن اختلاف السياقين يستدعي الحذر عند تعميم النتائج :

- في دراسة يسمينة (الجزائر)، السياق صناعي وتجاري بحت، حيث يكون التركيز على الابتكار وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية.

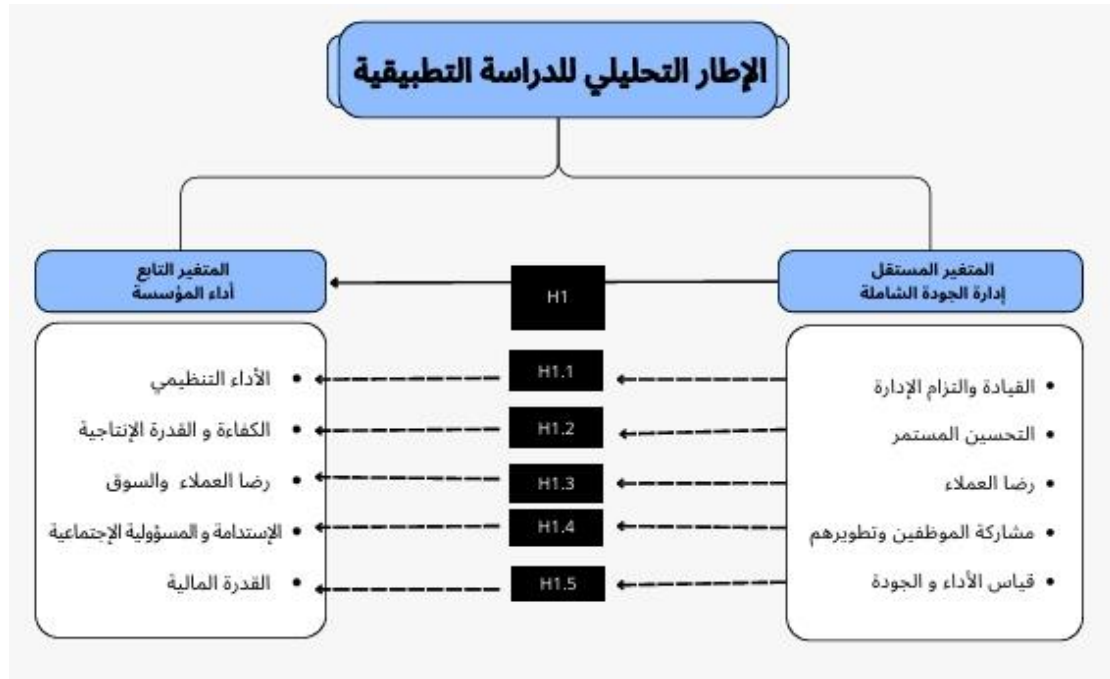
- بينما في دراسة ناصر بن حسين وزملائه (السعودية)، السياق خيري غير ربحي، يركز على تحسين الأداء الإداري والكفاءة التشغيلية لتحقيق أهداف اجتماعية.

لذلك، ورغم التقاطعات بين النتائج، يبقى من الضروري اختبار أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل السياق الصناعي الجزائري الخاص بمركب AGRODIV، للتأكد من مدى انطباق نتائج الدراسات السابقة على بيئة عمل تهدف إلى تحقيق الربحية والمنافسة السوقية.

انطلاقاً من هذا التحليل، نفترض أن العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادية يمكن أن تنطبق كذلك على حالة المركب الصناعي والتجاري التل بليدة AGRODIV –، حيث من المتوقع أن يؤدي تبني مبادئ الجودة الشاملة إلى رفع الكفاءة التشغيلية، تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية.

تصميم نموذج الدراسة :

يهدف توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم تصميم نموذج افتراضي يبرز أثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) بأبعاده المختلفة على المتغير التابع (أداء المؤسسة)، وذلك من خلال مجموعة



من المؤشرات المستمدة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة

رسم توضيحي 3: الإطار التحليلي للدراسة التطبيقية

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على (ناصر ، ابهجيت ، و محمد ، 2023) و (بسمينة، 2020)

يتضح من خلال هذا المبحث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر، مع التركيز على رضا العملاء وتعزيز مشاركة جميع العاملين في المؤسسة. كما تشير الدراسة إلى وجود

ارتباط وثيق بين مبادئ هذا المنهج ومتطلبات معايير الجودة العالمية، لاسيما معيار ISO 9001، الذي يُعتبر أداة أساسية لدعم تطبيق نظم جودة فعالة. من جهة أخرى، يعكس تنوع أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرونتها العالية وقدرتها على التكيف مع خصوصيات كل مؤسسة. ويُعتبر التقييم المستمر لنتائج هذه الإدارة من الركائز الأساسية لضمان فعاليتها واستدامتها في تحسين الأداء وزيادة مستوى التنافسية.

فيما يخص مؤشر التحسين المستمر، أكدت دراسة (ظها لفا، 2017) على أهمية هذا المفهوم في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية. وأوضحت أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساهم في تحسين هذه القدرة من خلال تطوير العمليات وتقليل الأخطاء. كما أظهرت دراسة (سلمان محمد، 2018) أن التركيز على التحسين المستمر يعزز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق.

وفيما يخص مؤشر رضا العملاء، فقد أكدت دراسة (شيلي إلهام، 2020) على أهمية تركيز المؤسسات على تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

فيما يتعلق بمشاركة الموظفين وتطويرهم، أظهرت دراسة (بشثة حنان وبوعموشة نعيم، 2019) أن إشراك الموظفين في عمليات الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. حيث يعزز ذلك من التزامهم تجاه المؤسسة ويساعد في خلق بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والتحسين المستمر. كما أكدت دراسة (بسمينة، 2020) على أهمية اعتماد برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

وأخيراً، فإن قياس الأداء والجودة يُعد من الركائز الأساسية التي تُمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مالية مستنيرة. فقد أظهرت دراسة (أمال بوسمينة، وسام مويسي، وفارس طلوش، 2021) أن استخدام مؤشرات دقيقة لقياس الأداء يساهم في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسة، كما أكدت دراسة (الفاضل وثابت، 2022) على أهمية استخدام هذه المؤشرات لضبط الإنفاق وتوجيه الاستثمار بما يتماشى مع استراتيجيات الجودة الشاملة.

وعليه، فإن الربط بين مؤشرات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المؤسسي في فرضيات هذه الدراسة يستند إلى خلفية علمية موثوقة ومؤكدة في الأدبيات، ما يمنح الفرضيات قوة تفسيرية وصلابة منهجية تدعم المسعى التحليلي لهذا البحث.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

تشمل هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين المتمثلين في إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وأداء المؤسسة الاقتصادية كمتغير تابع، يتضمن المتغير المستقل مجموعة من المؤشرات وجب علينا شرحها من خلال هذا العنصر بالإضافة الى المتغير التابع، وقبل شرح مؤشرات كل متغير سنقوم بشرح كل من المتغيرين المستقل والتابع حتى يتسنى لنا قياس كل منهما ، وهي موضحة كما يلي:

1. إدارة الجودة الشاملة :

لقد انتقل اهتمام الباحثين ومنهم الاقتصاديون، خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة وللتوضيح يمكن إدراج بعض التعاريف، ولكن قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تجدر الإشارة إلى تحليل هذه المفاهيم التالية: (نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، 2003، صفحة 194)

- (أ) الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
- (ب) الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم بما تقدمه المنظمة إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك من سلع أو خدمات، بل تصل أيضا التوقعات.
- (ت) الشاملة: يقصد إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة أو خدمات والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

1.1 تعريف إدارة الجودة الشاملة :

" يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات" ، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فعالة في العمليات الإنتاجية والخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات التي تهدف إلى تحقيق الرضا لدى المستهلكين .

ويعرف بريتيش ريل وايس بورد "إدارة الجودة الشاملة بأنها العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين" .

ويعرفها روبرت بنهره : " بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت ."

أما جون أوكلاند عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " الوسيلة التي تدارا المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل " . (الطائي يوسف ، 2003، صفحة 76)

وبعد توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من الضروري التطرق إلى المبادئ الأساسية التي تقوم عليها، باعتبارها الأساس الذي يُبنى عليه تطبيق هذا النظام داخل المؤسسة.

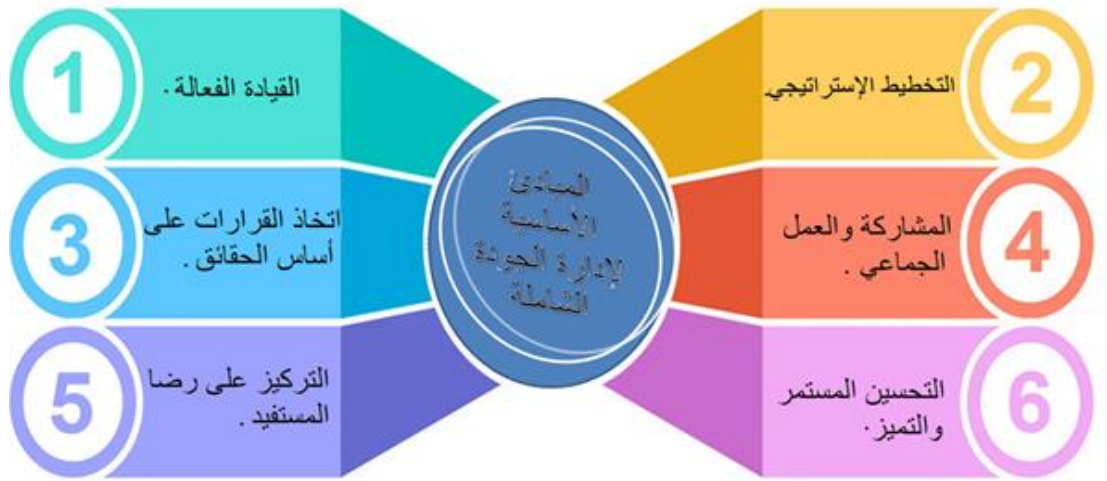
2.1 المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات من خلال إشراك جميع العناصر البشرية والوظيفية في تحقيق الجودة. وترتكز هذه

المنهجية على مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تشكل الأساس النظري والتطبيقي لها، وتسهم في تعزيز الكفاءة، ورفع مستوى رضا العملاء، ودعم تنافسية المؤسسة واستدامتها.

يُقدم المخطط التالي عرضًا لأبرز ستة مبادئ تُشكل جوهر إدارة الجودة الشاملة، على أن يلي ذلك توضيح مفصل لكل مبدأ على حدة.

رسم توضيحي 4 : المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على (هيثم طلعت عيسى ، 2022)

القيادة الفعالة : هي القدرة على توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال إشراك جميع العاملين، وتحفيزهم، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للجودة، حيث تكون الإدارة العليا مثالاً يُحتذى به في الالتزام بمعايير الجودة.

التخطيط الإستراتيجي : عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، ووضع السياسات والاستراتيجيات التي تضمن تحقيق الجودة والتميز في الأداء، مع مراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

اتخاذ القرارات على أساس الحقائق : يعني الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة والمحللة بموضوعية في عملية اتخاذ القرار، بما يضمن اختيار الحلول الفعالة وتحقيق أفضل النتائج.

المشاركة والعمل الجماعي : يشير إلى إشراك جميع العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية في عمليات التحسين، وتعزيز روح التعاون بينهم لتحقيق أهداف الجودة وتبادل المعرفة والخبرات.

التركيز على رضا المستفيد : يعني وضع احتياجات وتوقعات المستفيدين (العملاء) في صلب الاهتمام، وتقديم منتجات أو خدمات تتجاوز توقعاتهم، مما يعزز ثقتهم وولائهم للمؤسسة.

التحسين المستمر والتميز : هو التزام دائم بالسعي لتطوير العمليات والخدمات بانتظام، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال الابتكار والبحث عن فرص التحسين في جميع الجوانب. (هيثم طلعت عيسى ، 2022)

3.1 تعريف مؤشرات إدارة الجودة الشاملة :

(أ) القيادة والالتزام الإدارة : تلعب القيادة دورًا محوريًا في نجاح إدارة الجودة الشاملة، إذ يتطلب ذلك التزام الإدارة العليا بتبني فلسفة الجودة، وتوفير الدعم اللازم للموظفين، وتحفيزهم على تحقيق أهداف الجودة. التزام الإدارة يُعد عاملاً حاسماً في غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة، وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. (القواسمة محمد فريد، 2019)

(ب) التحسين المستمر: يعني التحسين المستمر السعي الدائم لتطوير العمليات والمنتجات والخدمات من خلال تحديد مناطق الضعف، ووضع أهداف واضحة للتحسين، وتوفير الموارد اللازمة، وتشكيل فرق عمل متخصصة. يهدف هذا النهج إلى القضاء على الأخطاء بشكل جذري، ويشمل جميع أقسام المؤسسة، ويعتمد على مشاركة الجميع لتحقيق نتائج مستدامة. (هيثم طلعت عيسى ، 2022)

(ت) رضا العملاء : يُعد رضا العملاء محورًا رئيسيًا في إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم التركيز على تلبية توقعات العملاء وتجاوزها من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة. رضا العملاء يؤدي إلى تعزيز ولائهم وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، كما ينعكس إيجابًا على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية. (إدارة الجودة الشاملة في السعودية (مراحلها - مبادئها - أنواعها - فوائدها)، 2024)

(ث) مشاركة الموظفين وتطويرهم : تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع الموظفين في عمليات التحسين واتخاذ القرار، إذ يُنظر إلى الموظفين كمصدر للأفكار الإبداعية والخبرات. مشاركة الموظفين تعزز من روح الفريق، وترفع من معنوياتهم، وتدعم الابتكار، وتؤدي لتحسين الأداء العام للمؤسسة. (زهير ثابت ، 2001)

(ج) قياس الأداء والجودة : يعتبر قياس الأداء والجودة من الأدوات الجوهرية في إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم من خلاله رصد مؤشرات مثل معدل العيوب، ووقت الدورة، ورضا العملاء، وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة. القياس المنتظم يساعد في تحديد فرص التحسين وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . (إدارة الجودة الشاملة في السعودية (مراحلها - مبادئها - أنواعها - فوائدها)، 2024)

2. أداء المؤسسة الاقتصادية :

يعتبر الأداء من أبرز المفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين و المفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة كالبقاء و الاستمرارية وعليه سنتناول في هذا المبحث أهم مفاهيم

الأداء في المؤسسة من حيث التعريف و الأنواع وندرس العوامل المؤثرة عليه وكذلك شرح مؤشرات

1.2 مفهوم الأداء :

عرف Akherkhen : " الأداء على أنه انجاز أو تادية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة " . (الشيخ الداوي ، 2009، صفحة 218)

كما يعرف " الأداء على أنه المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة". (توفيق محمد ، 2004، صفحة 222)

وفي ختام هذا المحور، يتضح أن مفهوم الأداء قد نال اهتمامًا واسعًا في الأدبيات الإدارية، نظرًا لتداخله مع عدد من المفاهيم الأساسية كالكفاءة، الفعالية، وقد أفرز هذا الاهتمام تنوعًا ملحوظًا في وجهات النظر حول ماهيته، تبعًا لاختلاف الخلفيات العلمية والمقاربات التحليلية المعتمدة.

ويرجع سبب تنوع وتعقد تعاريف الأداء لمفهومه شامل الاستعمال وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف المرجوة بالاستخدام الأمثل للموارد، باعتباره نظامًا شاملاً ومتكاملاً وديناميكي.

2.2 تعريف المؤسسة الاقتصادية: إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها: (ناصر دادي، 1998، صفحة 08)

✓ التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.

✓ تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

✓ اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.

وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

تعرف على أنها " اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى " (ناصر دادي ، 1998، صفحة 10)

إن هذا التعريف يعكس رؤية شاملة للمؤسسة من حيث تفاعل العوامل الإنتاجية، لكنه يعاني من طول الصياغة وغموض بعض المصطلحات، ولا يوضح الهدف الأساسي للمؤسسة كتحقيق الربح أو خلق القيمة.

وتعرف كذلك على أنها " شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة " (صمويل عبود ، 1982، صفحة 58)

يعطي التعريف نظرة شاملة للمؤسسة كتتنظيم جماعي للعمل، لكنه يعاني من غموض في بعض العبارات ولا يوضح صراحة الهدف الاقتصادي الأساسي مثل الربح أو التنافسية.

كما تعرف " أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المرتبطة بها من طرف المجتمع " (أحمد طرطر ، 1999، صفحة 15)

تحليل : يعطي التعريف صورة عامة للمؤسسة كمزيج من الموارد التي تعمل بتنظيم معين لخدمة المجتمع، لكنه يفتقر إلى الدقة ويُهمل الجوانب الاقتصادية والأهداف الأساسية مثل تحقيق الربح.

3.2 تعريف مؤشرات أداء المؤسسة : (Ishaq Bhatti, 2013)

(أ) **الأداء التنظيمي** : يشير الأداء التنظيمي إلى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية والتنشغيلية، ويُقاس من خلال النتائج المالية والسوقية مثل الأرباح والمبيعات، بالإضافة إلى رضا العملاء ورأس المال الاجتماعي والميزة التنافسية.

(ب) **الكفاءة والقدرة الإنتاجية** : تعكس الكفاءة مدى استخدام الموارد بشكل أمثل لتحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة وجهد، بينما تشير القدرة الإنتاجية إلى حجم المنتجات أو الخدمات التي يمكن تقديمها خلال فترة زمنية محددة. التحسين في هذين المؤشرين يؤدي إلى تقليل الهدر وزيادة الربحية.

(ت) **رضا العملاء والسوق** : يُعد رضا العملاء عن المنتجات والخدمات مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسة في السوق، حيث يؤدي إلى ولاء العملاء، وزيادة الحصة السوقية، وسمعة المؤسسة، ويمنحها ميزة تنافسية قوية.

ث) **الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية** : تشير الإستدامة إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها مع مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية. المسؤولية الاجتماعية تعكس التزام المؤسسة تجاه المجتمع من خلال حماية البيئة، ودعم المجتمع المحلي، والالتزام بأخلاقيات العمل.

ج) **القدرة المالية** : تعبر القدرة المالية عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاستقرار المالي، وتوفير السيولة، وتحقيق الأرباح، ومواجهة الأزمات المالية، مما يدعم استدامة عملياتها ونموها المستقبلي .

المطلب الثالث : فرضيات الدراسة

- تعتبر فرضية البحث إجابة مسبقة للأسئلة الدراسة، وبناء على نتائج أبحاث كل من يسمينة سالم (أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة) دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف)، 2020، صفحة 248)، وكل من الفاضل وثابت ("دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي" (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)، 2022، صفحة 377) ، وكذلك ناصر وابهجيت ومحمد (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض)، 2023، صفحة 6) ،قمنا بطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المركب الصناعي والتجاري AGRODIV التل بلدية .

الفرضيات الفرعية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر " القيادة وإلتزام الإدارة " على الأداء التنظيمي في AGRODIV بلدية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر " التحسين المستمر " على الكفاءة والقدرة الإنتاجية في AGRODIV بلدية .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحسين آلية " رضا العملاء " بنسبة لرضا العملاء في السوق في AGRODIV بلدية .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر " مشاركة الموظفين وتطويرهم " على الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية في AGRODIV بلدية .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر " قياس الأداء والجودة " على القدرة المالية في AGRODIV بلدية .

تهدف الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء للشركة الجزائرية ، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى أسلوب دراسة حالة لاختبار فرضيات الدراسة على مستوى شركة " المركب الصناعي والتجاري التل AGRODIV بلدية

"، وقد أظهرت الدراسة وارتفاع درجة وعي شركة بأبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وارتفاع في معدلات نمو رقم الأعمال ونتيجة الدورة إلى مستويات جد مرضية، هذا الأخير سينعكس حتما على تحسين الأداء للشركة في الأجل الطويل. وتوصي الدراسة بضرورة تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة والالتزام بأبعاده، والتركيز عليه في تخطيط وإنجاز الأعمال.

المبحث الثاني: التصميم العملي للدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى تقديم نظرة منهجية حول كيفية جمع البيانات وتحليلها من أجل اختبار فرضيات البحث، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، والأداة التي استخدمت لجمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها لتحليل المعلومات المتحصل عليها.

المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب كل دراسة تحديد العينة المستهدفة، وذلك بغية التأكد من أن المعلومات عمال المصنع AGRODIV التي سيتم جمعها من طرف الطالبة التي تسمح لنا بالإجابة على أسئلة البحث بالشكل المطلوب، لذلك يستلزم تحديد كل ما يتعلق بذلك من مجتمع وعينة الدراسة مع إبراز خصائص هذه العينة .

أولا : مجتمع الدراسة

يُعد تحديد مجتمع البحث من الخطوات الأساسية في منهجية البحث العلمي، حيث يمثل الإطار العام الذي تُسحب منه العينة وتُطبَّق عليه نتائج الدراسة. ويتميز مجتمع البحث بامتلاكه لخصائص أو سمات مشتركة يمكن قياسها وتحليلها بما يخدم أهداف البحث.

ويُعرَّف مجتمع البحث بأنه:

"مجتمع البحث يمثل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة" (بن صغير كريمة، 2018)

إن مجتمع البحث : " يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، كما أن المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها". إذ أن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة، والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها اسم المعاينة. (طلحة الياس، 2017)

يتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين بالمركب الصناعي والتجاري التل بليدة AGRODIV، باعتبارهم الأفراد المعنيين بشكل مباشر أو غير مباشر بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. ويضم هذا المجتمع فئات مختلفة من الموارد البشرية، منها:

✓ الإطار الإداري العليا والمتوسطة.

✓ رؤساء المصالح والوحدات الإنتاجية.

✓ مسؤولو الجودة والمراقبة.

✓ التقنيون والمهندسون في مختلف الأقسام.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لكونه يوفر بيئة صناعية حقيقية تعرف تطبيقًا فعليًا لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يعزز من أهمية وواقعية الدراسة.

ثانيا : عينة الدراسة

لدراسة مجتمع البحث كاملاً، تم اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة تُسهم في جمع بيانات دقيقة تخدم أهداف الدراسة. وقد تم تحديد العينة بما يتوافق مع طبيعة الموضوع وظروف البحث، مع مراعاة توفر المعرفة والخبرة لدى أفرادها حول إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

(أ) **تعريف العينة :** تعرف العينة بانها "مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الاصلي ويمكن تعميم نتائجها عليه". (سعد سلمان ، 2019، صفحة 85)

(ب) **تعريف العينة القصدية (العمدية) :** " يقوم الباحث باختيار مفردات العينة العمدية بناءً على تقديره الشخصي، دون الاعتماد على العشوائية، حيث يُحدّد الأفراد الذين تتوافر فيهم خصائص أو سمات يراها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، مثل الكفاءة، المؤهل العلمي، أو الاختصاص. ولا تُعد هذه العينة ممثلة لكافة وجهات النظر داخل المجتمع الإحصائي، غير أنها تُوفر قاعدة قوية للتحليل العلمي، وتشكل مصدرًا ثريًا للمعلومات الدقيقة، مما يعزز من فهم الباحث لموضوع دراسته ويسهم في الوصول إلى نتائج أكثر عمقاً وارتباطاً بإشكالية البحث." (سعد سلمان ، 2019، صفحة 96)

في إطار هذه الدراسة التي تتناول أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التنظيمي، تم اعتماد أسلوب المعاينة القصدية، من خلال اختيار عينة مكونة من 40 موظفًا من كبار المسؤولين في إدارة مؤسسة AGRODIV. يستند هذا الخيار المنهجي إلى طبيعة الإشكالية المطروحة، التي تتطلب فهمًا معمقًا لآليات اتخاذ القرار، واستراتيجيات إدارة الجودة، وعلاقتها المباشرة بنتائج الأداء داخل المؤسسة. ويُعدّ الإطاران العليان الرئيسيين في تصميم، وتطبيق، وتوجيه أنظمة الجودة، مما يمنحهم خبرة نوعية ورؤية شاملة حول أداء المؤسسة. كما أن موقعهم الاستراتيجي داخل الهيكل التنظيمي يُمكنهم من تقييم الأثر الحقيقي لممارسات إدارة الجودة على مختلف مؤشرات الأداء بطريقة مدروسة وموضوعية. وعلى الرغم من أن حجم العينة يُعدّ محدودًا نسبيًا، إلا أنه يظلّ كافيًا في إطار مقارنة نوعية موجهة، حيث تُعطى الأولوية لعمق المعلومات وجودتها على حساب التمثيل الإحصائي. وعليه، فإن هذا الاختيار المنهجي يُعزز من جاهة وموثوقية المعطيات المستخرجة، ويضمن في الوقت ذاته اتساقًا منهجيًا مع أهداف البحث.

وقد شملت العينة الموظفين الذين:

- ✓ لهم علاقة مباشرة بتطبيق أو متابعة نظام الجودة.
- ✓ يشغلون مناصب تسمح لهم بتقييم أداء المؤسسة.
- ✓ تتوفر لديهم الخبرة والمعرفة الكافية ببيئة العمل الداخلية.

ثالثا : مبررات اختيار العينة القصدية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب العينة القصدية، وذلك تماثياً مع طبيعة الموضوع قيد البحث، والذي يتطلب الحصول على بيانات دقيقة من أفراد يمتلكون خبرة ومعرفة كافية بممارسات إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة. وقد تم اختيار هذا النوع من العينات بالنظر إلى جملة من المبررات المنهجية، من أبرزها أن تحليل أثر تطبيق مبادئ الجودة يستلزم الاستناد إلى آراء فئة من الموظفين الذين يتمتعون بمؤهلات وخبرات فنية وإدارية تمكّنهم من تقديم إجابات دقيقة، وهي خصائص تنطبق بالأساس على مسؤولي الجودة، رؤساء المصالح، والإطارات ذات الصلة بالعملية التنظيمية والإنتاجية داخل المؤسسة. كما أن محدودية الوقت والموارد الميدانية فرضت على الباحث توجيه عملية جمع البيانات نحو الأفراد الأقدر على الإسهام الفعال في إنجاح الدراسة. ويسهم هذا التوجه في تعزيز المصادقية العلمية للبحث، من خلال ضمان توافق البيانات المتحصل عليها مع محاور الاستبيان، وهو ما يوفر أساساً متيناً لتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسة موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: المناهج و الأدوات المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وقياس العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأداء المؤسسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظراً لما توفره من مزايا، أهمها سهولة التوزيع، وإمكانية جمع معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد جاء اختيار هذه الأداة انسجاماً مع المنهج الكمي المعتمد في هذه الدراسة، والذي يُعنى بجمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة.

1. تعريف المنهج الكمي : يعرف "منهج البحث الكمي ويعتمد المنهج الكمي على تحديد عدد من

المتغيرات ويقوم باختيار نظريات موجودة وتم اقتراحها فهو أسلوب استقرائي وتسعى العينات في المنهج الكمي لعرض نتائج ممثلة من خلال الاختيار العشوائي للموضوعات". (ميادة القاسم ، 2-نيسان-2021)

و يعرف " البحث الكمي نوع من البحوث المسحية وهي بحوث تعنى بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات قياس كمية يتم تطويرها وتخضع لشروط الصدق والثبات وتعالج بياناتها إحصائياً ويمكن تعميم نتائجها على المجتمع الأصلي".

وكذلك "البحث الكمي هو البحث الذي يهدف إلى جمع بيانات حول ظاهرة معينة، باستخدام أدوات قياس كمية تطبق على عينة من المجتمع لكنها تمثله، وتتم معالجة البيانات التي يتم جمعها بطريقة إحصائية للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم على مجتمع البحث كاملاً،"

ومنه نستنتج أن الأبحاث الكمية هي تلك التي يمكن استخدام القياس الكمي في التعامل مع مادتها أو موضوعاتها كما تحويل النتائج التي يجري بلوغها إلى معادلات كمية وتحديدًا رياضية رقمية

2. خصائص المنهج الكمي :

حسب (بالقسم، 2023) ،يتميز المنهج الكمي بعدة خصائص نذكر منها :

- استخدام الفرضيات باعتبارها إجابات مؤقتة أو حلولاً تتعلق بوصف واقع معين؛
- بناء علاقات وقياس بعض المتغيرات؛
- استخدام البيانات المتوفرة لإيجاد علاقة ارتباطية أو سببية؛
- التوصل إلى عموميات غير مرتبطة بالسياق الذي تنفذ فيه الدراسة؛
- تعميم نتائج البحث على حالات أخرى؛
- البحث عن الأسباب والحقائق من منظور العلاقة بين المتغيرات؛
- إيجاد تفسير للعلاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات؛
- إمكانية التوقع والتنبؤ حول عدد من الأمور المتعلقة بالظاهرة المدروسة.

3. مبررات إختيار المنهج الكمي :

لقد تم اختيار المنهج الكمي في هذه الدراسة باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف البحث، حيث يسمح بتقديم بيانات رقمية دقيقة تُسهم في قياس مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة، ويُعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة الموضوع، الذي يتطلب تحليلًا موضوعيًا وعمقًا لعلاقات سببية بين متغيرات قابلة للقياس. كما أن الاعتماد على هذا المنهج يُمكن من استخدام أدوات تحليل إحصائي تتيح اختبار الفرضيات بشكل دقيق، مما يعزز من مصداقية النتائج ويدعم إمكانية اتخاذ استنتاجات علمية مبنية على معطيات كمية موثوقة. وبالنظر إلى توفر بيانات قابلة للقياس الميداني، فقد مثّل المنهج الكمي الإطار الأمثل لتنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة.

4. تعريف الاستبيان :

"الاستبيان هو أحد وسائل البحث العلمية المستعملة من طرف الباحث لجمع معلومات من أشخاص في شكل استمارة تضم أسئلة، لاستنباط حقائق معينة تتعلق بإشكالية محددة، ترسل أو تسلّم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة وإعادتها للباحث." (هوارى سعد ، 2021)

"هو تصميم فني لمجموعة من الأسئلة حول موضوع معين لتمكين الباحث من الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال اجابة الاشخاص المعنيين وهي أكثر توفيراً للجهد، الوقت والمال." (هوارى سعد ، 2021)

وبالنظر إلى تعدد أنواع الاستبيانات، تم اعتماد الاستبيان المغلق في هذه الدراسة، نظرًا لما يوفره من وضوح في الأسئلة، وسهولة في الإجابة، إضافة إلى قابليته للتحليل الكمي الدقيق الذي يتماشى مع طبيعة المنهج المعتمد.

الاستبيان المغلق (الأسئلة المغلقة) : وهي الأكثر ملاءمة للتحليل والمعالجة الإحصائية يتم فيها تحديد الإجابات في شكل احتمالات للمبحوثين وهي على ثلاث أنواع: (هوارى سعد، 2021)

1. أسئلة مغلقة ذات اجابة واحدة أو متعددة الاجابات، مع اضافة سؤال "مع التعليق".
2. أسئلة مغلقة ذات الاجابة بنعم أو لا، مع اضافة سؤال "لا أدري".
3. أسئلة مغلقة تقييمية (جيد ، حسن، متوسط، ...).

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان المغلق كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لما توفره من دقة في جمع المعلومات وقابليتها للتحليل الكمي. وقد تم تصميم الاستبيان استنادًا إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، بما يضمن تغطية الجوانب النظرية والعملية للموضوع المدروس. يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية :

يتناول القسم الأول البيانات العامة للمستجوبين، مثل المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي؛ بينما يركز القسم الثاني على مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، مثل دعم القيادة العليا، تحسين العمليات، ومشاركة العاملين؛ في حين يخصص القسم الثالث لقياس مستوى أداء المؤسسة من وجهة نظر الموظفين. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على بنود الاستبيان، بدرجات تتراوح من "دائمًا" إلى "أبدا"، مما يتيح قياس درجة الاتفاق بدقة ويساعد على التحليل الإحصائي لاحقًا باستخدام برنامج SPSS

5. برنامج SPSS : الذي يُعرف اختصارًا بـ "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، هو أحد البرامج الرائدة في مجال تحليل البيانات الإحصائية. تم تطويره في أواخر الستينيات من القرن الماضي، وتقوم شركة SPSS Inc. بتوزيعه. يُستخدم هذا البرنامج على نطاق واسع في معالجة البيانات في مجالات متعددة، مثل الاقتصاد، وعلوم الصحة، والتسويق، وغيرها. (KAMBOU, 2021)

6. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد التحليل الكمي في هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها من العاملين في المؤسسة الاقتصادية (إطارات، مسؤولين، موظفين، تقنيين،...) من خلال استبيان منظم، تم تصميمه انطلاقًا من النموذج المفاهيمي للبحث. تم ترميز الإجابات وإدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، حيث مكن هذا التحليل من إجراء ما يلي:

- تحليلات وصفية (تكرارات، متوسطات، انحرافات معيارية) لتوصيف العينة المدروسة وتحديد السمات الأساسية للمتغيرات (كالمهنة، عدد سنوات الخبرة، مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة،... إلخ)؛

- ثم تحليلات استدلالية (كارتيباط بيرسون، والانحدار الخطي، وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (مثل التحسين المستمر، التركيز على الزبون، القيادة،... إلخ) ومستوى أداء المؤسسة (الفعالية، الكفاءة، رضا الزبائن، والاستدامة).

1.6 صدق وثبات أداة الدراسة

يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات دقيقة من عينة الدراسة بهدف التعرف على آراء واتجاهات العاملين تجاه الطاقم الإداري، وذلك فيما يتعلق بمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. كما يسعى الاستبيان إلى دراسة تأثير ذلك على أداء المؤسسة، من أجل تحليل العلاقة بين المتغيرين واختبار الفرضيات المطروحة وفقاً لأهداف البحث.

(أ) الصدق الظاهري :

قبل البدء في توزيع الاستبيان على العينة الأساسية للدراسة، تم إجراء اختبار أولي على مجموعة صغيرة تتكون من 5 إلى 10 موظفين من داخل المؤسسة. كان الهدف من هذا الاختبار هو التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، بالإضافة إلى تقييم تنظيمها وتسلسلها المنطقي. تم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار، مما أتاح إجراء بعض التعديلات البسيطة على الصياغة وتنسيق الجداول، مما يعزز من صلاحية الأداة ودقتها في قياس المتغيرات المدروسة.

(ب) ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة البحث، تم استخدام اختبار "ألفا كرونباخ" لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، سواء على مستوى كل بُعد من أبعاده أو على مستوى الاستبيان ككل. يُعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر الاختبارات شيوعاً في الدراسات الاجتماعية والنفسية لقياس موثوقية الأدوات البحثية، حيث تعكس قيمته مدى تجانس الفقرات في قياس المفهوم المستهدف.

تشير القيم التي نقلت عن 0.60 إلى ضعف في الاتساق الداخلي، مما يعني أن الفقرات لا تقيس المفهوم بشكل فعال. أما القيم التي تتراوح بين 0.70 و0.80 فتدل على اتساق داخلي مقبول وجيد، بينما قد تعكس القيم التي تتجاوز 0.90 تكراراً في مضمون الفقرات أكثر من كونها تعبيراً عن تجانس حقيقي.

جدول 7 : معاملات ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ) حسب الأبعاد

| البعد | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | التقييم |
|----------------------|-------------|--------------------|--------------|
| إدارة الجودة الشاملة | 15 | 0.698 | مقبول نسبياً |
| أداء المؤسسة | 15 | 0.761 | جيد |
| الاستبيان ككل | 30 | 0.831 | جيد جداً |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSSv23

تشير نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ إلى أن الاستبيان المستخدم في الدراسة يتمتع بمستوى جيد من الموثوقية. فقد سجل معامل الثبات لُبعد "إدارة الجودة الشاملة" قيمة قدرها (0.698)، وهو قريب من الحد الأدنى المقبول، مما يدل على وجود اتساق داخلي مقبول بين فقراته، مع إمكانية تحسين بعض العبارات لزيادة مستوى الثبات. أما بُعد "أداء المؤسسة"، فقد حقق معامل ثبات جيد بلغ (0.761)، مما يعكس تجانساً واضحاً بين الفقرات وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بدقة. وبالنسبة للاستبيان ككل، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.831)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى موثوقية عالية للأداة البحثية بشكل عام. بناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان في تحليل بيانات الدراسة بثقة، مع توصية مستقبلية بمراجعة بعض الفقرات في بُعد الجودة الشاملة لتعزيز الثبات بشكل أكبر.

ث) إختبار التوزيع الطبيعي .:

قبل البدء في تطبيق الاختبارات الإحصائية الاستدلالية، من الضروري التأكد من أن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. ذلك لأن العديد من الأساليب الإحصائية المعلمية تعتمد على هذا الشرط. لهذا الغرض، تم استخدام اختباري Kolmogorov–Smirnov و Shapiro–Wilk للتحقق من طبيعة توزيع كل متغير من متغيرات الدراسة. يوضح الجدول التالي نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي لمختلف المتغيرات المدروسة، مع توضيح ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بناءً على قيم الدلالة الإحصائية المحسوبة.

جدول 8 : نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لمتغيرات الدراسة

| متغير الدراسة | نوع التوزيع | Shapiro–Wilk | Kolmogorov–Smirnov |
|---------------------------------|-------------|--------------|--------------------|
| تحسين المستمر | طبيعي | 0.950 | 0.200 |
| الكفاءة والقدرة الإنتاجية | طبيعي | 0.685 | 0.200 |
| قياس الأداء والجودة | طبيعي | 0.950 | 0.200 |
| القدرة المالية | طبيعي | 0.303 | 0.098 |
| القيادة والتزام الإدارة | طبيعي | 0.602 | 0.200 |
| الأداء التنظيمي | طبيعي | 0.915 | 0.200 |
| رضا العملاء | طبيعي | 0.507 | 0.200 |
| رضا العملاء والسوق | طبيعي | 0.564 | 0.200 |
| مشاركة الموظفين وتطويرهم | طبيعي | 0.382 | 0.062 |
| الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية | طبيعي | 0.892 | 0.200 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

جميع قيم الدلالة (Sig.) في اختبائي Shapiro–Wilk و Kolmogorov–Smirnov أكبر من 0.05، ما يدل على أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن بالتالي استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لتحليل البيانات.

خلاصة الفصل الثاني :

يستعرض الفصل الثاني الإطارين النظري والمنهجي للدراسة، حيث تم تطوير نموذج بحثي يربط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على حالة مركب AGRODIV. تم تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة وتعريف مؤشرات قياسها، كما تم اعتماد المنهج الكمي ودراسة الحالة. تم جمع البيانات من عينة قسدية تضم 40 إطارًا إداريًا من خلال استبيان تم التحقق من موثوقيته وصحته. استخدمت التحليلات الإحصائية لاختبار الفرضيات ودراسة العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء المؤسسي. وبالتالي، يوفر الفصل أساسًا علميًا ومنهجيًا قويًا لتحليل موضوع البحث واستخلاص نتائج دقيقة وموضوعية.

الفصل الثالث :
الإطار الميداني للدراسة

تمهيد :

ضمن الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات، سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية الخاصة باستبياننا، وذلك من خلال تقديم البيانات الوصفية العامة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية...)، ثم عرض نتائج محاور الاستبيان المتمثلة في أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التحسين المستمر، رضا العملاء، مشاركة الموظفين، قياس الأداء والجودة)، بالإضافة إلى محاور تقييم الأداء المؤسسي من جوانب مختلفة (مالية، تنظيمية، إنتاجية...).

وسيتم تحليل هذه النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، كما سيتم كذلك اختبار فرضيات من خلال ANOVA، الارتباط والانحدار...، وذلك بغرض التأكد من صحة العلاقات بين متغيرات الدراسة، ومدى تحقق الفرضيات المعلنة.

ولتحقيق ذلك، سيتم تناول هذا الفصل وفق الهيكلية التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة – AGRODIV التل بليدة
- **المبحث الثاني :** عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان
- **المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة
- **المبحث الرابع:** مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة – AGRODIV التل بليدة

تُعتبر دراسة المؤسسة موضوع البحث خطوة أساسية لفهم الإطار العام الذي تُطبق فيه إدارة الجودة الشاملة. فمعرفة طبيعة المؤسسة، ونشاطها، وهيكلها التنظيمي، وإمكاناتها البشرية والمادية، تُسهم في توضيح مدى استعدادها لتبني أساليب إدارة حديثة تهدف إلى تحسين أدائها. في هذا السياق، يسعى هذا المبحث إلى تقديم نظرة شاملة عن مؤسسة AGRODIV – وحدة التل بليدة، التي تُعد مؤسسة اقتصادية تعمل في قطاع الصناعات الغذائية التحويلية، وتلعب دورًا مهمًا في تعزيز الأمن الغذائي الوطني. سيتناول هذا المبحث أيضًا بطاقة تعريف بالمؤسسة، وطبيعة نشاطها، وأهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي والإداري.

المطلب الأول: بطاقة تعريف لمؤسسة – AGRODIV المركب الصناعي والتجاري التل بليدة

1.3 نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم – مجمع أقروديف

تأسست مؤسسة AGRODIV، التي كانت تُعرف سابقًا باسم رياض الجزائر، في إطار إعادة هيكلة القطاع العام الصناعي. جاء ذلك نتيجة لتفكيك الشركة الوطنية لمصانع السميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكس، المعروفة اختصارًا بـ SNSEMPAC (Société Nationale des Semouleries, Minoteries, Fabriques de Pâtes Alimentaires et Couscous). تم إنشاء هذه المؤسسة بموجب المرسوم رقم 89/65 الصادر في 25 مارس 1956، والذي تم تعديله واستكمالته بالأمر رقم 69/68 بتاريخ 26 أبريل 1968.

في إطار جهود تطوير وتنظيم القطاع الغذائي، تم تقسيم SNSEMPAC إلى مجموعة من المؤسسات الجهوية التي تغطي مختلف مناطق البلاد، وتشمل ما يلي:

- فرع حبوب الوسط
- فرع حبوب الغرب
- فرع حبوب الأغواط
- فرع حبوب الهضاب العليا
- فرع حبوب الزيبان
- فرع حبوب قسنطينة
- فرع ديكوبا (DICOPA)
- فرع ميلوك (MILOK)
- مركز التطوير والتحليل للصناعات الغذائية (CDAAI)

وقد أسهم هذا الهيكل التنظيمي الجديد في تعزيز فعالية المجمع من خلال توزيع الأدوار وتوفير تغطية شاملة للتراب الوطني، مما يدعم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2.3 تقديم المركب الصناعي و التجاري التل البلدية

1.2 تعريف المركب :

يُعتبر المركب الصناعي والتجاري التل - البلدية شركة مساهمة، وهو جزء من فرع حبوب الوسط الذي يتبع مجمع AGRODIV يقع مقرها الرئيسي في نهج جافال، البلدية. يركز نشاط المركب بشكل أساسي على تحويل الحبوب لإنتاج وتسويق المواد الغذائية، بما في ذلك الزيوت والسكر. تتبنى الشركة استراتيجية تنوع الإنتاج بهدف توسيع مجموعة منتجاتها، كما تقوم بتسويق مجموعة متنوعة من المواد الأخرى، مما يعزز قدرتها على جذب عدد أكبر من العملاء وزيادة العائدات. يسهم هذا التنوع أيضاً في تعزيز حصة المركب في السوق. تغطي مساحة الفرع حوالي 102,197.68 متر مربع، مما يعكس حجم البنية التحتية الكبيرة المخصصة لأنشطته المتنوعة .

2.2 مهام المركب :

تسعى المؤسسة إلى وضع إطار فعال يتوافق مع الوظائف التي تقوم بها، حيث يُعد ذلك هدفها الأساسي. وتتضمن مهامها الرئيسية ما يلي:

- التموين بالمواد الأولية وتوفير اللوازم الاستهلاكية مثل الأغلفة وقطع غيار المنتجات التامة؛
- إنتاج الدقيق والفرينة والعجائن الغذائية المتنوعة، والتي يتم استخراجها من مطاحن تابعة للوحدات الإنتاجية؛
- تموين مراكز التوزيع ومخازن البيع من خلال وحدات الإنتاج والتسويق التابعة لها؛
- توفير مراكز التوزيع ومخازن البيع لضمان تدفق المنتجات إلى السوق بشكل مستمر؛
- توفير وسائل التنقل اللازمة لنقل المنتجات في مراحل البيع والشراء.

كما يتمثل الهدف الرئيسي للمؤسسة في ضمان التوازن المالي لها من خلال اتخاذ تدابير فعالة لمواجهة المعوقات الاقتصادية الخارجية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والإداري للمركب الصناعي و التجاري AGRODIV التل البلدية

يُعد الهيكل التنظيمي من العناصر الأساسية التي تُحدد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، كما يُسهم في تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية والإنتاجية، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء العام. بالنسبة لمؤسسة AGRODIV - وحدة التل بلدية، فإن الهيكل التنظيمي تم تصميمه بما يتماشى مع طبيعة النشاط الصناعي التحويلي، مع مراعاة الخصوصيات التقنية والتنظيمية المرتبطة بإنتاج وتوزيع مشتقات الحبوب.

يضع الهيكل التنظيمي المركب الصناعي و التجاري التل البلدية تحت سلطة المدير العام كل من:

1. مساعد المدير العام المكلف بالأمن و الممتلكات

وتتمثل مهامه :

- حماية الممتلكات العمومية و الخاصة.
- توفر الظروف الملائمة و المهنية للعمل.

2. رئيس دائرة الشؤون القانونية و المنازعات

وتتمثل مهامه:

- إدارة العلاقات و العقود بين الشركة و الشركات الاخرى .
- حل المشاكل و المنازعات القانونية للشركة .
- تطبيق اللوائح القانونية للعمال داخل الشركة .
- التحقيق في المنازعات الداخلية و إتخاذ الإجراءات التأديبية اللازمة لذلك .

3. الأمانة العامة

و تتمثل مهامه في :

- تحضير مشروع ميزانية الفرع و متابعة تنفيذه .
- ضمان تسيير المسار المهني للفروع مع احترام صلاحيات الفرع في هذا المجال

3.3 مسؤول خلية التدقيق

و تتمثل مهامه في :

- تصميم و تطوير الرقابة الداخلية للمؤسسة .
- قياس كفاءة الموارد المتاحة.
- ضبط الأداء المالي و الإداري للشركة

4.3 مديرية التجارة و التسويق

و تتمثل مهامها في :

- إعداد سياسة البيع عن طريق التكييف الدائم للأهداف التجارية .
- تحليل عوامل الظروف السوسيو اقتصادية للبلد ، و انتهاز فرص الترتيبات السياسية و طرق البيع حسب وجود المنافسين .

- تطوير نظرة التسويق داخل الفرع

5.3 مديرية الإدارة و الوسائل

من مهامه ما يلي :

- تصميم و تنشيط و مراقبة لسياسات العمل ، الأجور ، التكوين.
- المشاركة في أعمال لجنة الإداريين للفرع و دراسة طعون العمال.
- دراسة و تبسيط و وضع ترتيبات متعلقة بتشريعات العمل .

6.3 مديرية المحاسبة و المالية

و تتمثل مهامها في :

- تحديد و وضع مبادئ السياسة و المالية للفرع .
- إعداد التقارير المالية للفرع .

7.3 مديرية الإستغلال

و تتمثل مهامها في :

- تنظيم و متابعة العمليات الإنتاجية و التجارية
- تحسين استغلال الموارد بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
- تنسيق التموين و التوزيع، مراقبة جودة المنتجات.

8.3 قسم النظام المعلوماتي

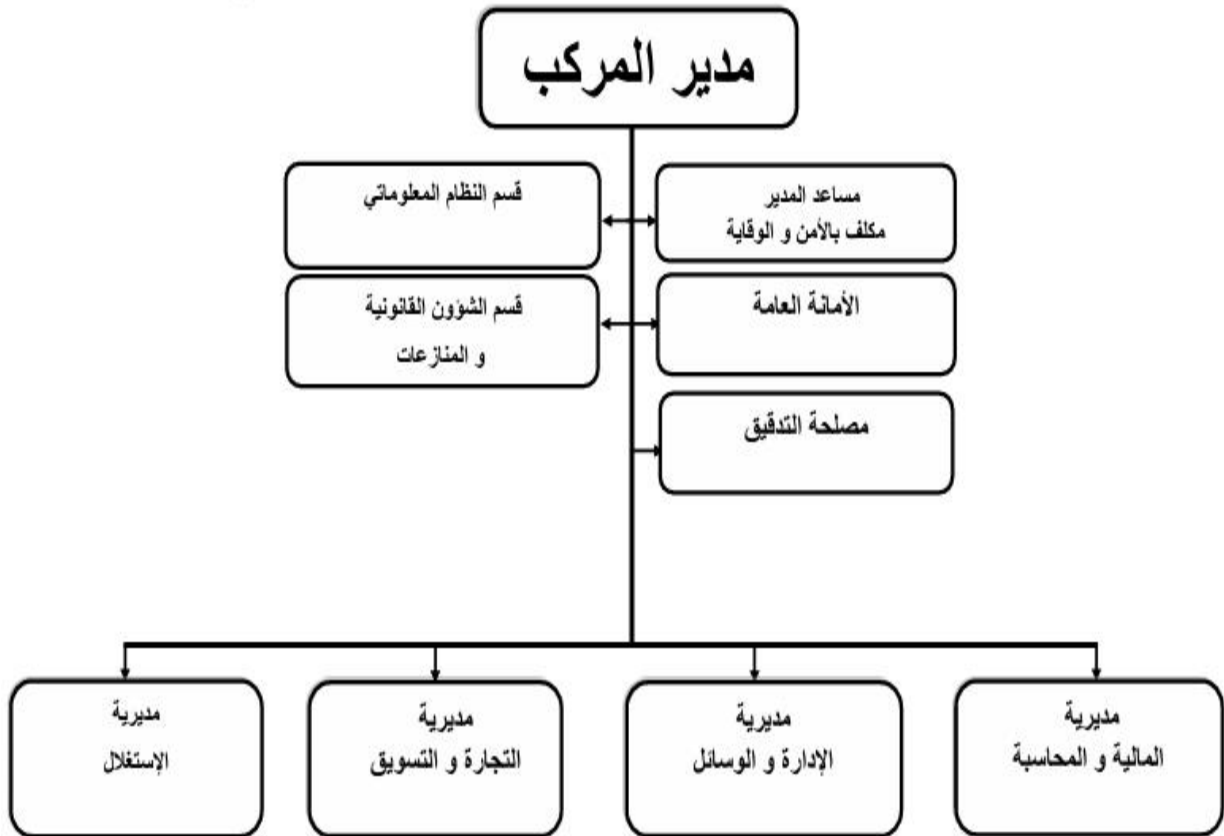
و تتمثل مهامها في :

- إدارة و صيانة أنظمة الحاسوب
- ضمان سيرورة العمل الرقمي داخل المؤسسة

رسم توضيحي 5 :الهيكل التنظيمي لمركب الصناعي والتجاري AGRODIV التل بليدة

الهيكل التنظيمي

المركب الصناعي التجاري التل البلدية



المصدر : وثيقة إدارية

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان

يتناول هذا المبحث عرض نتائج البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، بهدف تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على أدائها العام. تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، لتحديد مستوى توافر ممارسات الجودة وتقييم الأداء من منظور الموظفين. تمثل هذه النتائج قاعدة تحليلية أساسية لاختبار فرضيات الدراسة في المبحث التالي.

المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم لمحة شاملة عن الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة، من خلال عرض وتحليل البيانات الوصفية المتعلقة بالجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والخبرة الوظيفية. تُعتبر هذه المعلومات ضرورية لفهم الخلفية العامة للمبحوثين، كما تساهم في تفسير النتائج اللاحقة للاستبيان من خلال الربط بين صفاتهم الشخصية وطبيعة استجاباتهم حول محاور الدراسة.

1. وصف خصائص العينة حسب الجنس

يلخص الجدول التالي خصائص العينة استناداً إلى متغير الجنس

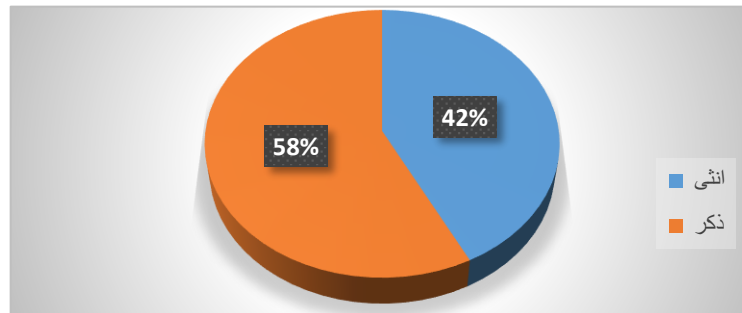
جدول 9: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية % | التكرار | الجنس |
|------------------|---------|---------|
| 57.5 | 23 | ذكر |
| 42.5 | 17 | أنثى |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يُعرض الشكل (06) هذه النتائج بشكل بياني مكمل للجدول، مما يسهل ملاحظة الفروق النسبية بين الجنسين في عينة الدراسة.

رسم توضيحي 6 : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : مخرجات Excel

يتضح من خلال الجدول والشكل السابق أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس يُظهر تفوقاً نسبياً لفئة الذكور، حيث بلغ عددهم 23 مبحوثاً، ما يمثل 57.5% من إجمالي العينة، في مقابل 17 مبحوثاً من الإناث بنسبة 42.5%. ويعكس هذا التفاوت في التمثيل ميلاً واضحاً نحو الذكور، الأمر الذي قد يرتبط بطبيعة المؤسسة المدروسة، التي من المرجح أن يغلب عليها الطابع الإنتاجي أو التقني، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث.

وتكتسب هذه النتائج دلالة تحليلية مهمة، بالنظر إلى إمكانية تأثير التوزيع غير المتوازن للجنسين على مستوى إدراك الممارسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. فالفروق في المهام أو مستوى الانخراط في العمل قد تؤثر على تباين الإجابات، مما يستوجب أخذ هذا المتغير بعين الاعتبار عند مناقشة النتائج وتفسيرها في سياقها المؤسسي والاجتماعي.

2. وصف خصائص العينة حسب الفئة العمرية

الجدول الموالي يبين خصائص العينة حسب متغير العمر

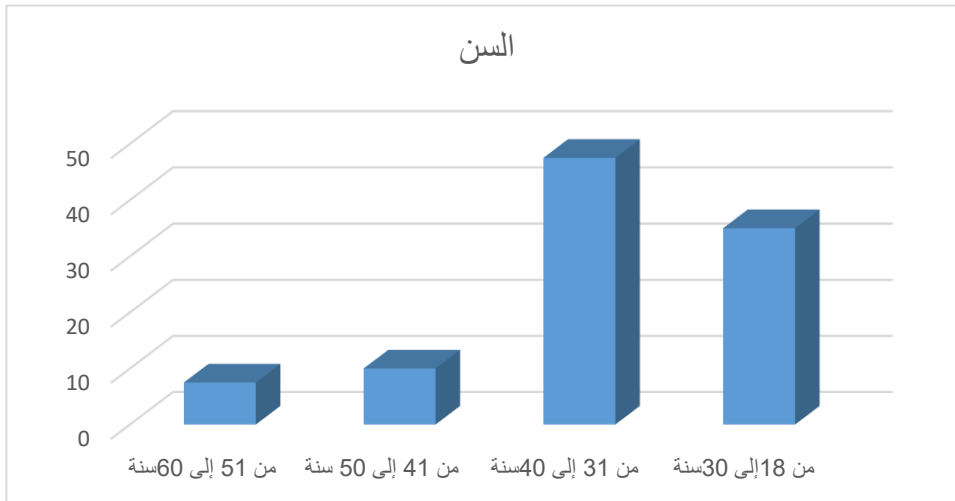
جدول 10: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الدراسية

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة % | المنوية |
|------------------|---------|-------------|---------|
| من 18 إلى 30 سنة | 14 | 35 | |
| من 31 إلى 40 سنة | 19 | 47.5 | |
| من 41 إلى 50 سنة | 4 | 10 | |
| من 51 إلى 60 سنة | 3 | 7.5 | |
| المجموع | 40 | 100 | |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يُعد هذا الشكل البياني (07) مكماً للجدول الخاص بتوزيع العينة حسب السن، حيث يسهل ملاحظة الفروق النسبية بين الفئات العمرية بصرياً، ويُبرز بوضوح سيطرة الفئة المتوسطة عمراً على تركيبة العينة

رسم توضيحي 7 : توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر : مخرجات Excel

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً ضمن العينة هي فئة (31-40) سنة، حيث بلغت نسبتهم 47.5% من مجموع الباحثين، تليها فئة (18-30) سنة (بنسبة 35%)، ثم فئة (41-50) سنة (بنسبة 10%)، وأخيراً فئة (51-60) سنة (بنسبة 7.5% فقط. ويُشير هذا التوزيع إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية النشطة مهنيًا، والتي تجمع بين الخبرة العملية والكفاءة الوظيفية.

وتُعد هذه النتائج ذات دلالة منهجية مهمة، حيث من المتوقع أن تكون الفئات العمرية الغالبة أكثر وعيًا ودراية بممارسات الجودة داخل المؤسسة، بحكم مدة الانخراط في العمل وتراكم التجربة المهنية. كما أن ارتفاع نسبة المشاركين من الفئة المتوسطة عمرًا قد يُؤثر بشكل مباشر في طبيعة الإجابات، لاسيما فيما يتعلق بمحاور المشاركة في اتخاذ القرار، التكوين، والتفاعل مع التغيرات التنظيمية. لذا، فإن هذا المعطى يكتسي أهمية خاصة في تفسير مستوى الإدراك العام لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في ضوء الخصائص العمرية للباحثين.

3. وصف عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي :

يلخص الجدول الدراسي خصائص العينة استنادا إلى المستوى الدراسي :

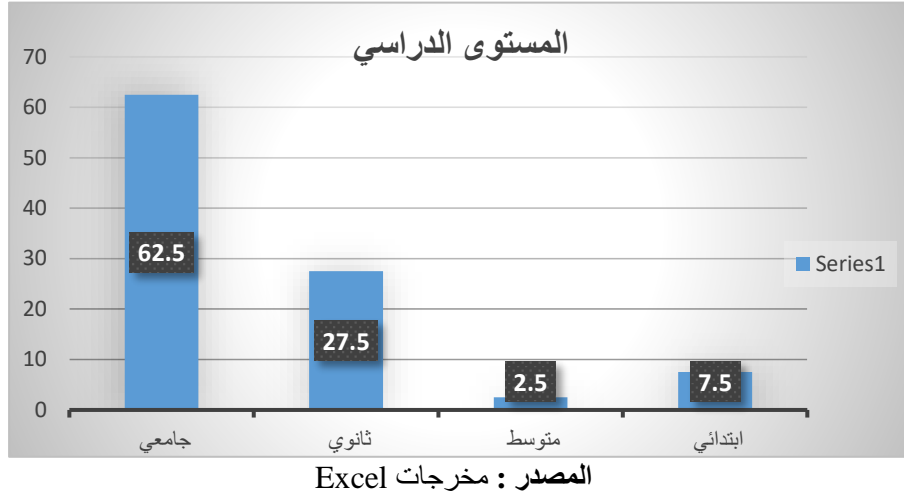
جدول 11: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

| النسبة المئوية % | التكرار | المستوى الدراسي |
|------------------|---------|-----------------|
| 7.5 | 3 | إبتدائي |
| 2.5 | 1 | متوسط |
| 27.5 | 11 | ثانوي |
| 62.5 | 25 | جامعي |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يُعد هذا الشكل البياني(08) مكملًا للجدول الخاص بتوزيع العينة حسب المستوى الدراسي، حيث يبرز بوضوح سيطرة الفئة الجامعية على تركيبة العينة، ويسهل ملاحظة الفروق النسبية بين المستويات التعليمية بصرياً

رسم توضيحي 8: توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي



يتضح من خلال الجدول والشكل السابق أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة ذات المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم 25مبحوثاً، أي ما يمثل 62.5% من إجمالي العينة، تليهم فئة الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 27.5%، ثم فئة الابتدائي بنسبة 7.5%، في حين سُجّلت أدنى نسبة لدى فئة المستوى المتوسط بـ 2.5% فقط. ويُشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة تتكوّن في غالبيتها من أفراد ذوي تكوين أكاديمي جيد، وهو ما يُمكن أن يُعزز من دقة ووعي الإجابات المتعلقة بممارسات الجودة داخل المؤسسة.

ويكتسب هذا المتغير أهمية خاصة عند تحليل نتائج الدراسة، باعتبار أن المستوى التعليمي يُؤثر بشكل مباشر في درجة فهم المبحوثين للمفاهيم التنظيمية والإدارية، مثل: الجودة، التحسين المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرار. كما أن ارتفاع نسبة ذوي المستوى الجامعي قد يسهم في تفسير بعض مستويات الاتفاق العالية في تقييم محاور الاستبيان، نظراً لما يُفترض من هذه الفئة من قدرة أعلى على الإدراك والتحليل

4. وصف عينة الدراسة حسب الوظيفة :

يلخص الجدول التالي خصائص الوظيفة استناداً لمتغير الوظيفة

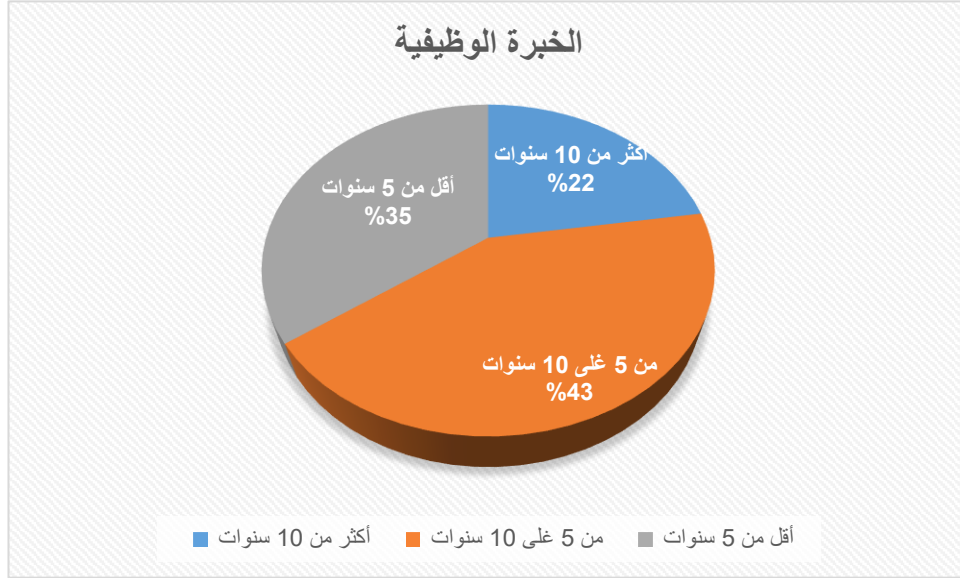
جدول 12: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

| الخبرة الوظيفية | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------|---------|------------------|
| أقل من 5 سنوات | 14 | 35 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 17 | 42.5 |
| أكثر من 10 سنوات | 9 | 22.5 |
| المجموع | 40 | 100 |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يُعد هذا الشكل البياني(09) مكملًا للجدول الخاص بتوزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية، حيث يبرز بوضوح سيطرة الفئة المتوسطة خبرة على تركيبة العينة، ويسهل ملاحظة الفروق النسبية بين الفئات بصرياً

رسم توضيحي رقم 9 : توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة الوظيفية



المصدر : مخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابق أن توزيع الخبرة الوظيفية بين العاملين في المؤسسة يعكس تنوعاً في مستويات الخبرة التي من الممكن أن تؤثر بشكل مباشر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تشير البيانات إلى أن أكبر نسبة من الموظفين (42.5%) يتمتعون بخبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، وهي فئة يمكن أن تلعب دوراً محورياً في تطبيق المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، نظراً لامتلاكهم خبرة عملية كافية تمكنهم من تحسين الأداء المؤسسي. في المقابل، تشكل فئة الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات 35% من إجمالي الموظفين، ما يستدعي تطوير برامج تدريبية متخصصة ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة لتعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءتهم. أما الموظفون ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) الذين يمثلون 22.5%، فيمكن الاستفادة منهم بشكل استراتيجي من خلال إشراكهم في عمليات الإشراف والتوجيه لضمان تطبيق فعال للممارسات الجيدة في الجودة الشاملة، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الثاني : الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض نتائج المحور الأول من الاستبيان، والمتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، وقد تم قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الفقرات التي تعكس أبعاداً أساسية، وهي القيادة التزام الإدارة ، التحسين المستمر، رضا العملاء، مشاركة الموظفين، وقياس الأداء. يتم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام مؤشرات إحصائية وصفية كالتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، بهدف تحديد مستوى تطبيق هذه الممارسات من وجهة نظر الباحثين، ومدى تجانس تقييماتهم حولها.

1. عرض النتائج المتعلقة بمؤشرات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

يعرض هذا الجزء نتائج مؤشرات المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" من خلال تحليل استجابات العينة حول أبعاده الرئيسية، بهدف تقييم مستوى تطبيقه في المؤسسة.

1.1 عرض النتائج المتعلقة بمؤشر القيادة والتزام الإدارة

يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى التزام الإدارة العليا بقيادة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. يوضح الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة حول هذا المؤشر

جدول 13: تقييم مؤشر القيادة والتزام الإدارة على مستوى AGRODIV التل بلدية

| درجة الموافقة | معامل الاختلاف | الإحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات | | | | | العبارة |
|---------------|----------------|-------------------|-----------------|-------------------------|-------|--------|-------|-------|---|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | |
| مرتفع جدا | 21.14 | 0.905 | 4.28 | 1 | 1 | 3 | 16 | 19 | تسعى الإدارة العليا إلى إشراك العاملين في تطبيق منهج الجودة |
| | | | | 2.5 | 2.5 | 7.5 | 40.0 | 47.5 | |
| مرتفع | 20.12 | 0.815 | 4.05 | | 1 | 9 | 17 | 13 | توفر الإدارة العليا التسهيلات والموارد اللازمة لضمان الجودة |
| | | | | | 2.5 | 22.5 | 42.5 | 32.5 | |
| مرتفع | 19.84 | 0.853 | 4.3 | | 1 | 7 | 11 | 21 | يتم التأكيد على أهمية الجودة في الاجتماعات والقرارات الإدارية |
| | | | | | 2.5 | 17.5 | 27.5 | 52.5 | |
| مرتفع جدا | 24.18 | 1.047 | 4.33 | 2 | | 5 | 9 | 24 | الإدارة العليا تتابع بانتظام مدى تقدم تطبيق نظام الجودة |
| | | | | 5 | | 12.5 | 22.5 | 60 | |
| مرتفع | 27.15 | 0.930 | 3.425 | القيادة والتزام الإدارة | | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

أسفرت نتائج تحليل فقرات هذا المحور عن مستوى مرتفع إلى مرتفع جداً من التقدير، بما يعكس وعياً واضحاً لدى أفراد العينة بأهمية دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.05 و4.33، وهو ما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بشأن ممارسات القيادة المرتبطة بالجودة.

وقد سجّلت الفقرة المتعلقة بـ "متابعة الإدارة العليا بانتظام مدى تقدم تطبيق نظام الجودة" أعلى متوسط بقيمة 4.33، ما يشير إلى إدراك إيجابي قوي لدور المتابعة في ترسيخ الجودة، رغم أن معامل الاختلاف بلغ 24.18%، مما يعكس بعض التباين النسبي في الآراء.

في المقابل، حققت الفقرة المتعلقة بـ "توفير الإدارة العليا للتسهيلات والموارد اللازمة لضمان الجودة" متوسطاً قدره 4.05، مع معامل اختلاف 20.12%، مما يشير إلى تشتت محدود في تقييمات المشاركين، لكنه لا ينفي وجود ممارسات فعلية في هذا المجال.

بشكل عام، فإن النتائج تدل على توفر مستوى معتبر من التزام القيادة بالجودة، وإن تفاوتت مستويات الإدراك بين الفقرات، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف الأدوار أو المواقع الوظيفية للمبحوثين داخل المؤسسة.

2.1 عرض النتائج المتعلقة بمؤشر التحسين المستمر

يُعنى هذا المؤشر بقياس مدى سعي المؤسسة لتطوير عملياتها ومنتجاتها بشكل دائم. يوضح الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبدأ التحسين المستمر داخل المؤسسة:

جدول 14: تقييم مؤشر التحسين المستمر على مستوى AGRODIV النتل بلدية

| العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة الموافقة |
|---|-----------|--------|---------|--------|--------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| | أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | | | | |
| تراجع المؤسسة عملياتها بشكل سنوي لتحسينها | 1 | 1 | 7 | 16 | 15 | 4.08 | 0.944 | 23.14 | مرتفع جداً |
| | 2.5 | 2.5 | 17.5 | 40 | 37.5 | | | | |
| | % | % | % | % | % | | | | |
| تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح حلول تطويرية | | 1 | 10 | 12 | 17 | 4.13 | 0.883 | 21.38 | مرتفع |
| | | 2.5 | 25 | 30 | 42.5 | | | | |
| | | % | % | % | % | | | | |
| | | 5 | 3 | 15 | 17 | 4.1 | 1.008 | 24.59 | مرتفع |

| | | | | | 12.5 | 7.5 | 37.5 | 42.5 | تعالج الأخطاء بطرق تساهم في تطوير الأداء |
|-------|-------|-------|-------|-----------------|------|-----|------|------|--|
| | | | | | % | % | % | % | |
| متوسط | 28.20 | 0.952 | 3.375 | التحسين المستمر | | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

يتناول هذا المحور مدى التزام المؤسسة بتبني ممارسات التحسين المستمر كأحد الأسس الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لفقراته أن درجة الاتفاق العام بين المشاركين جاءت ضمن المستوى المرتفع إلى المرتفع جداً، مما يعكس وعياً ملحوظاً بأهمية التطوير المستمر داخل المؤسسة .

سجلت الفقرة التي تنص على "تشجيع المؤسسة للموظفين على اقتراح حلول تطويرية" أعلى متوسط بلغ 4.13، مما يدل على وجود ثقافة مؤسسية تدعم المبادرة. كما أظهر معامل الاختلاف (21.38%) تجانساً نسبياً في الآراء .

في المقابل، حققت الفقرة المتعلقة بمراجعة العمليات سنوياً متوسطاً قدره 4.08 ومعامل اختلاف بلغ 23.14%، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة جداً مع بعض التفاوت في التقييمات. أما الفقرة الخاصة بكيفية معالجة الأخطاء، فقد سجلت متوسطاً قدره 4.10، إلا أن معامل الاختلاف المرتفع نسبياً (24.59%) يعكس تبايناً أكبر في وجهات النظر، والذي قد يعود إلى اختلاف التجارب العملية بين الإدارات.

3.1 عرض النتائج المتعلقة بمؤشر رضا العملاء

يركز هذا المؤشر على قياس مدى رضا العملاء عن جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. ويعرض الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة حول هذا الجانب.

جدول 15: تقييم مؤشر رضا العملاء على مستوى AGRODIV التل بلدية

| العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة الموافقة |
|---|-----------|-------|--------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| يتم إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تخص الجودة | | 2 | 9 | 17 | 12 | 3.98 | 0.862 | 21.66 | مرتفع |
| | | 5% | 22.5% | 42.5% | 30% | | | | |
| تتوفر فرص تدريب وتطوير مهني للموظفين | | 4 | 6 | 10 | 20 | 4.15 | 1.027 | 24.75 | مرتفع |

| | | | | 10 % | 15 % | 25 % | 50 % | |
|-------|-------|-------|------|--------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| مرتفع | 30.15 | 1.185 | 3.93 | 2 | 3 | 8 | 10 | 17 |
| | | | | 5 % | 7.5 % | 20.0 % | 25.0 % | 42.5 % |
| متوسط | 29.34 | 0.939 | 3.20 | مشاركة الموظفين وتطويرهم | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

يسعى هذا المحور إلى قياس مدى اهتمام المؤسسة برضا العملاء واستثمار آرائهم في تحسين الأداء. وقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن آراء المبحوثين حول هذا المحور كانت متفاوتة نسبياً، على الرغم من تمركز أغلب المتوسطات الحسابية ضمن المستوى "المرتفع". حيث سجلت الفقرة الخاصة باستقبال شكاوى العملاء بسرعة وفعالية متوسطاً قدره 3.93، ومعامل اختلاف بلغ 21.86%، مما يدل على وجود درجة جيدة من التجانس في آراء المشاركين حول هذه الممارسة. وبالمقابل، بلغت قيمة المتوسط في الفقرة المتعلقة بجمع ملاحظات العملاء بشكل منتظم 3.95، غير أن معامل الاختلاف المرتفع نسبياً (29.77%) يعكس وجود تباين في تقييم هذه العملية، ما قد يُشير إلى تفاوت في انتظام تنفيذها بين الوحدات التنظيمية. كما أظهرت الفقرة الخاصة بتقديم منتجات أو خدمات تفوق توقعات العملاء متوسطاً قدره 3.88، لكن مع معامل اختلاف مرتفع جداً بلغ 29.87%، ما يدل على تباين كبير في الإدراك، يُحتمل أن يكون ناتجاً عن تفاوت جودة الخدمات أو اختلاف طبيعة الفروع والأنشطة. ورغم أن المتوسطات الفردية تعكس رضا عامًا نسبياً، فإن المتوسط العام للمحور لم يتجاوز 3.15، وهو ما يضعه ضمن المستوى "المتوسط". ويُعزى ذلك إلى ارتفاع معدل التشتت في الإجابات (معامل الاختلاف العام 33.36%)، مما يشير إلى غياب الاستقرار في تقييمات الموظفين لهذه الممارسات، وربما إلى وجود اختلافات في آليات التفاعل مع الزبائن بين مختلف الأقسام.

4.1 عرض النتائج المتعلقة بمؤشر مشاركة الموظفين وتطويرهم

يهدف هذا المؤشر إلى تقييم مدى مساهمة الموظفين في تحسين الجودة، ومدى اهتمام المؤسسة بتطوير مهاراتهم. ويبيّن الجدول التالي آراء أفراد العينة حول هذا الجانب.

جدول 16 : تقييم مؤشر مشاركة الموظفين وتطويرهم على مستوى AGRODIV التل بلدية

| درجة الموافقة | معامل الاختلاف | الإحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات | | | | | العبارة |
|------------------|-------------------|---------------------|--------------------|-----------|-------|--------|-------|-------|--------------------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | |
| مرتفع | 21.66 | 0.862 | 3.98 | | 2 | 9 | 17 | 12 | يتم إشراك الموظفين في |
| | | | | | 5 | 22.5 | 42.5 | 30 | |

| | | | | % | % | % | % | اتخاذ قرارات تخص الجودة |
|-------|-------|-------|------|--------------------------|-----|------|------|---|
| مرتفع | 24.75 | 1.027 | 4.15 | 4 | 6 | 10 | 20 | تتوفر فرص تدريب وتطوير مهني للموظفين |
| | | | | 10 | 15 | 25 | 50 | |
| | | | | % | % | % | % | |
| مرتفع | 30.15 | 1.185 | 3.93 | 2 | 3 | 8 | 10 | يُقَدَّر دور العاملين في تحقيق الجودة داخل المؤسسة |
| | | | | 5 | 7.5 | 20.0 | 25.0 | |
| | | | | % | % | % | % | |
| متوسط | 29.34 | 0.939 | 3.20 | مشاركة الموظفين وتطويرهم | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

يركز هذا المحور على مدى تمكين المؤسسة لموظفيها من المساهمة في عمليات اتخاذ القرار، إلى جانب توفير فرص التدريب والتقدير المرتبطين بمبادئ الجودة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن تقييمات المبحوثين جاءت عمومًا ضمن المستوى المرتفع، رغم تسجيل تفاوت معتبر في استجابات بعض الفقرات. فقد حققت الفقرة المتعلقة بـ "توفر فرص تدريب وتطوير مهني للموظفين" أعلى متوسط في هذا المحور، بلغ 4.15، مع معامل اختلاف بلغ 24.75%، مما يشير إلى درجة من الإجماع حول توفر برامج تدريبية فعلية داخل المؤسسة. كما بلغ متوسط الفقرة الخاصة بـ "إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تخص الجودة" 3.98، وهو ما يدل على توجه إيجابي نحو التمكين، بينما عكس معامل الاختلاف (21.66%) تجانسًا مقبولًا في آراء المبحوثين. في المقابل، جاءت الفقرة التي تنص على "يُقَدَّر دور العاملين في تحقيق الجودة داخل المؤسسة" بمتوسط قدره 3.93، لكنها سجلت أعلى معامل اختلاف بين الفقرات (30.15%)، وهو ما يشير إلى تفاوت ملحوظ في إدراك الموظفين لمستوى التقدير، ربما نتيجة اختلاف السياسات الداخلية بين الأقسام. وعلى الرغم من أن المتوسطات الفردية تصنف ضمن المستوى المرتفع، فإن المتوسط العام للمحور بلغ 3.20 فقط، ما يضعه في المستوى المتوسط، ويُعزى ذلك إلى تشتت الآراء وضعف التجانس في تقييم ممارسات المشاركة والتقدير، مما يستدعي من إدارة المؤسسة تعزيز ثقافة التحفيز والمشاركة الفعلية بشكل أكثر توازنًا وانتظامًا.

5.1 عرض النتائج المتعلقة بمؤشر قياس الأداء والجودة

يرتبط هذا المؤشر بمدى اعتماد المؤسسة على أدوات وأساليب لقياس الأداء والجودة بهدف التحسين المستمر. ويعرض الجدول التالي نتائج استجابات العينة بخصوص هذا الجانب.

جدول 17: تقييم مؤشر قياس الأداء و الجودة على مستوى AGRODIV التل بلدية

| العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة الموافقة |
|---------|-----------|---|---|---|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| | | | | | | | | | |

| | | | | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | |
|-------|-------|-------|------|---------------------|-------|--------|-------|--------|--|
| مرتفع | 27.02 | 1.035 | 3.83 | 2 | 1 | 10 | 16 | 11 | تستخدم المؤسسة مؤشرات لقياس الأداء والجودة |
| | | | | 5 % | 2.5 % | 25 % | 40 % | 27.5 % | |
| مرتفع | 23.68 | 0.959 | 4.05 | 1 | 2 | 5 | 18 | 14 | تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم لاتخاذ قرارات تحسين الأداء |
| | | | | 2.5 % | 5 % | 12.5 % | 45 % | 35 % | |
| مرتفع | 34.47 | 1.172 | 3.40 | قياس الأداء والجودة | | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

تشير نتائج الجدول إلى أن درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بقياس الأداء والجودة في المؤسسة جاءت مرتفعة، حيث تجاوز المتوسط الحسابي لكل عبارة قيمة 3 على مقياس ليكرت الخماسي، ما يعكس وجود توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو تطبيق هذه الممارسات. فقد أظهرت العبارة الأولى "تستخدم المؤسسة مؤشرات لقياس الأداء والجودة" متوسطًا حسابيًا بلغ 3.83، مع انحراف معياري (1.035) ومعامل اختلاف منخفض نسبيًا (27.02)، مما يدل على تجانس نسبي في آراء المبحوثين حول أهمية المؤشرات في قياس الأداء والجودة. أما العبارة الثانية "تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم لاتخاذ قرارات تحسين الأداء"، فقد سجلت أعلى متوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري أقل (0.959)، ما يشير إلى اتفاق أكبر بين أفراد العينة على أن نتائج التقييم تُستخدم فعليًا في عمليات اتخاذ القرار لتحسين الأداء المؤسسي. بصفة عامة، تعكس هذه النتائج إدراكًا واضحًا لدى العاملين بأهمية قياس الأداء والجودة، ووجود ممارسات فعلية في هذا المجال داخل المؤسسة، وهو ما يدعم توجهها نحو التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

2. عرض النتائج المتعلقة بمؤشرات المتغير التابع (أداء المؤسسة)

يتناول هذا الجزء تحليل استجابات أفراد العينة حول مؤشرات أداء المؤسسة، بهدف قياس مستوى الأداء العام من خلال أبعاده المختلفة. ويعرض ما يلي نتائج كل مؤشر على حدة

1.2 عرض النتائج المتعلقة بمؤشر القدرة المالية

يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها المالية وتحقيق الاستدامة. ويوضح الجدول التالي آراء أفراد العينة حول هذا الجانب.

جدول 18 : تقييم مؤشر القدرة المالية على مستوى AGRODIV التل بلدية

| درجة الموافقة | معامل الإختلاف | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات | | | | | العبرة |
|---------------|----------------|-------------------|-----------------|----------------|-------|--------|--------|--------|--|
| | | | | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| مرتفع جدا | 19.6 | 0.823 | 4.2 | | 2 | 4 | 18 | 16 | تحقق المؤسسة نتائج مالية إيجابية خلال فترات منتظمة |
| | | | | | 5 % | 10 % | 45 % | 40 % | |
| مرتفع | 25.18 | 0.982 | 3.9 | 1 | 3 | 6 | 19 | 11 | تتمكن المؤسسة من تغطية التزاماتها المالية في الأوقات المحددة |
| | | | | 2.5 % | 7.5 % | 15 % | 47.5 % | 27.5 % | |
| مرتفع | 20.89 | 0.846 | 4.05 | | 1 | 10 | 15 | 14 | يتم تخصيص الموارد المالية بكفاءة لدعم العمليات المختلفة |
| | | | | | 2.5 % | 25 % | 37.5 % | 35 % | |
| متوسط | 26.58 | 0.896 | 3.37 | القدرة المالية | | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

يركز هذا المحور على تقييم مدى كفاءة الأداء المالي للمؤسسة، من خلال مؤشرات تتعلق بتحقيق النتائج المالية، تغطية الالتزامات، وكفاءة تخصيص الموارد. وقد أظهرت نتائج التحليل أن تقييمات المبحوثين تميل عموماً إلى المستوى المرتفع، مع تفاوت نسبي في درجة التجانس بين الفترات. فقد حققت الفقرة المتعلقة بـ "تحقيق المؤسسة لنتائج مالية إيجابية خلال فترات منتظمة" أعلى متوسط بلغ 4.20، وهو ما يصنف ضمن المستوى المرتفع جداً، ومعامل اختلاف منخفض نسبياً (19.6%) يدل على تجانس جيد في آراء المبحوثين حول هذه الممارسة. أما الفقرة الخاصة بقدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها المالية في الأوقات المحددة، فقد بلغ متوسطها 3.90، مع معامل اختلاف أعلى نسبياً (25.18%)، مما يشير إلى وجود تباين في تقييم هذه النقطة بين أفراد العينة، ربما نتيجة اختلاف المهام الوظيفية أو مستوى الاطلاع على الجوانب المالية. كما أظهرت الفقرة المتعلقة بـ "تخصيص الموارد المالية بكفاءة لدعم العمليات المختلفة" متوسطاً قدره 4.05، ومعامل اختلاف بلغ 20.89%، ما يعكس تقييماً إيجابياً عاماً مع درجة مقبولة من التجانس في الآراء.

ورغم أن الفقرات الثلاث سجلت قيماً ضمن المستوى المرتفع أو المرتفع جداً، فإن المتوسط العام للمحور لم يتجاوز 3.37، ما يضعه ضمن المستوى المتوسط. ويُحتمل أن يُعزى هذا التراجع إلى التشتت النسبي في بعض الإجابات، أو إلى محدودية اطلاع بعض الموظفين على التفاصيل المالية، ما يؤثر على تجانس تقييماتهم. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تُبدي مستوى جيداً من الكفاءة المالية في نظر موظفيها، لكنها تحتاج إلى مزيد من الشفافية والتواصل حول الأداء المالي لتعزيز إدراك هذه الممارسات على نطاق أوسع.

2.2 عرض النتائج المتعلقة بمؤشر القدرة الإنتاجية والكفاءة

يركز هذا المؤشر على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وتحقيق الإنتاجية. ويعرض الجدول التالي نتائج استجابات أفراد العينة حول هذا الجانب.

جدول 19 : تقييم مؤشر القدرة الإنتاجية والكفاءة على مستوى AGRODIV التل بلدية

| العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة الموافقة |
|--|-----------|-------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | | | | |
| تستغل المؤسسة طاقتها الإنتاجية بشكل فعال | 1 | 2 | 6 | 13 | 18 | 4.13 | 1.017 | 24.62 | مرتفع |
| | 2.5 % | 5 % | 15 % | 32.5 % | 45 % | | | | |
| يتم تنفيذ العمليات بأقل تكلفة ممكنة دون التأثير على الجودة | 3 | 2 | 12 | 10 | 13 | 3.7 | 1.203 | 32.51 | مرتفع |
| | 7.5 % | 5 % | 30 % | 25 % | 32.5 % | | | | |
| تنجز المهام بكفاءة في إطار زمني مناسب | 1 | 1 | 7 | 13 | 18 | 4.15 | 0.975 | 23.49 | مرتفع |
| | 2.5 % | 2.5 % | 17.5 % | 32.5 % | 45 % | | | | |
| القدرة الإنتاجية والكفاءة | | | | | | | | | |
| متوسط | | | | | | 3.27 | 1.15 | 35.16 | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

يُعالج هذا المحور مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها الإنتاجية وتنفيذ عملياتها بكفاءة من حيث الزمن والتكلفة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تقييمات أفراد العينة تميل عمومًا إلى المستوى "المرتفع"، مع تسجيل تفاوت معتبر في تشنت الآراء، ما يعكس إدراكًا إيجابيًا نسبيًا مرفوقًا بدرجة من عدم التجانس في بعض الجوانب. فقد سجّلت الفقرة المتعلقة بـ "إنجاز المهام بكفاءة في إطار زمني مناسب" أعلى متوسط بلغ **4.15**، مع معامل اختلاف منخفض نسبيًا (23.49%)، مما يدل على اتفاق معتبر بين المبحوثين على وجود فاعلية زمنية في تنفيذ المهام. كما حققت الفقرة التي تنص على "استغلال المؤسسة لطاقاتها الإنتاجية بشكل فعال" متوسطًا قدره **4.13**، ضمن المستوى المرتفع أيضًا، مع معامل اختلاف (24.62%) يعكس درجة مقبولة من التجانس، ويشير إلى استخدام جيد للقدرات الإنتاجية داخل المؤسسة. أما الفقرة التي تقيس "تنفيذ العمليات بأقل تكلفة ممكنة دون التأثير على الجودة" فقد سجّلت أدنى متوسط في المحور بلغ **3.70**، كما بلغ معامل الاختلاف فيها **32.51%**، وهو أعلى تشنت مسجّل ضمن فقرات هذا المحور، ما يدل على وجود تباين واضح في تقييم هذه الممارسة، ربما بسبب اختلاف طبيعة الأقسام أو تفاوت الخبرة في الشؤون المالية والتشغيلية. ورغم أن جميع الفقرات تقع ضمن المستوى المرتفع، فإن المتوسط العام للمحور بلغ 3.27 فقط، وهو ما يصنّف ضمن المستوى المتوسط، ويُحتمل أن يُعزى ذلك إلى ارتفاع تشنت الإجابات، خاصة في جانب التحكم في التكاليف. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تُظهر مستوى جيدًا من الكفاءة التشغيلية في بعض الجوانب، إلا أن هناك مجالات تستدعي تعزيزًا إضافيًا لتحقيق التكامل بين الكفاءة الزمنية والمالية

3.2 عرض النتائج المتعلقة بمؤشر رضا العملاء والسوق

يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى رضا العملاء واستجابة السوق لمنتجات وخدمات المؤسسة. ويوضح الجدول التالي آراء أفراد العينة حول هذا المؤشر.

جدول 20 : تقييم مؤشر رضا العملاء والسوق على مستوى AGRODIV النتل بليدة

| درجة الموافقة | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات | | | | | العبارة |
|---------------|----------------|-------------------|-----------------|--------------------|-------|--------|--------|--------|--|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | |
| مرتفع | 22.63 | 0.928 | 4.1 | 1 | 1 | 6 | 17 | 15 | يعبر العملاء عن رضاهم تجاه المنتجات أو الخدمات المقدمة |
| | | | | 2.5 % | 2.5 % | 15 % | 42.5 % | 37.5 % | |
| مرتفع | 27.86 | 1.095 | 3.93 | 2 | 2 | 7 | 15 | 14 | تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية لاحتياجات ومتطلبات السوق |
| | | | | 5 % | 5 % | 17.5 % | 37.5 % | 35.5 % | |
| مرتفع جدا | 15.81 | 0.716 | 4.53 | | 1 | 2 | 12 | 25 | تحافظ المؤسسة على علاقات جيدة ومستدامة مع عملائه |
| | | | | | 2.5 % | 5 % | 30 % | 62.5 % | |
| مرتفع | 29.85 | 1.06 | 3.55 | رضا العملاء والسوق | | | | | |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى قدرة المؤسسة على إرضاء عملائها وتلبية احتياجات السوق، إضافة إلى المحافظة على علاقات مستدامة معهم. وقد أظهرت نتائج التحليل أن تقييمات المبحوثين جاءت في مجملها ضمن المستوى المرتفع، مع وجود بعض التباين في التجانس بين الفقرات. حيث جاءت الفقرة المتعلقة بـ "الحفاظ على علاقات جيدة ومستدامة مع العملاء" بأعلى متوسط بلغ 4.53، ومعامل اختلاف منخفض جدا (15.81%)، ما يدل على اتفاق واسع بين أفراد العينة وإدراك قوي لفعالية المؤسسة في هذا الجانب. كما سجلت الفقرة التي تنص على "يعبر العملاء عن رضاهم تجاه المنتجات أو الخدمات المقدمة" متوسطاً قدره 4.10 ومعامل اختلاف 22.63%، ما يعكس تقييماً إيجابياً عاماً ومستوى جيداً من التجانس في الآراء. بالمقابل، بلغت قيمة المتوسط في الفقرة المتعلقة بـ "استجابة المؤسسة لاحتياجات ومتطلبات السوق" 3.93، مع معامل اختلاف أعلى نسبياً (27.86%)، ما يشير إلى وجود تفاوت في تقييم هذه الاستجابة، وربما يعود إلى اختلافات في طبيعة المهام أو الإدارات المعنية.

وعلى الرغم من أن الفقرات الثلاث تندرج ضمن التصنيف "مرتفع" أو "مرتفع جداً"، فإن المتوسط العام للمحور بلغ 3.55 فقط، وهو ما يضعه ضمن المستوى المرتفع الأدنى، ويُعزى ذلك إلى التباين الملحوظ في تقييم بعض الفقرات، وهو ما يعكس الحاجة إلى توحيد الجهود وتعزيز الفعالية في استجابة المؤسسة للسوق، مع الحفاظ على مستوى الثقة والرضا العالي الذي يُظهره الزبائن حالياً.

4.2 عرض النتائج المتعلقة بمؤشر الأداء التنظيمي

يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى رضا العملاء واستجابة السوق لمنتجات وخدمات المؤسسة. ويوضح الجدول التالي آراء أفراد العينة حول هذا المؤشر.

جدول 21 : تقييم مؤشر الأداء التنظيمي على مستوى AGRODIV التل بلدية

| العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة الموافقة |
|---|-----------|-------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | أبدا | | | | |
| تسود بيئة تنظيمية واضحة وفعالة داخل المؤسسة | | 3 | 7 | 15 | 15 | 4.05 | 0.932 | 23.01 | مرتفع |
| | | 7.5 % | 17.5 % | 37.5 % | 37.5 % | | | | |
| تتسم عمليات اتخاذ القرار بالسرعة والفعالية | | 3 | 5 | 17 | 15 | 4.1 | 0.9 | 21.95 | مرتفع |
| | | 7.5 % | 12.5 % | 42.5 % | 37.5 % | | | | |
| تتم إدارة الموارد البشرية بطريقة تعزز من الأداء العام | | 3 | 7 | 12 | 18 | 4.13 | 0.966 | 23.39 | مرتفع |
| | | 7.5 % | 17.5 % | 30 % | 45 % | | | | |
| الأداء التنظيمي | | | | | | | | | |
| | | | | | | 3.225 | 1.073 | 33.27 | متوسط |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

يعكس هذا المحور تقييم المبحوثين لمجموعة من الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة، على غرار وضوح البيئة التنظيمية، فعالية اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية. وقد بينت نتائج التحليل أن جميع الفقرات سجلت متوسطات حسابية تصنف ضمن المستوى المرتفع، ما يدل على وجود إدراك إيجابي نسبي لهذه الممارسات من قبل الموظفين. حيث حققت الفقرة المتعلقة بـ "إدارة الموارد البشرية بطريقة تعزز من الأداء العام" أعلى متوسط قدره **4.13**، مع معامل اختلاف (23.39%)، ما يعكس درجة جيدة من الاتفاق في الآراء. كما سجلت فقرة "فعالية اتخاذ القرار" متوسطاً قدره **4.10**، ومعامل اختلاف منخفض نسبياً (21.95%)، مما يشير إلى توافق نسبي حول قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة. كذلك بلغ متوسط فقرة "وضوح البيئة التنظيمية وفعاليتها" **4.05**، مع معامل اختلاف بلغ (23.01%)، مما يدل على وجود استقرار نسبي في تقييم هذه الممارسة.

ورغم أن تقييمات الفقرات جميعها تصنف ضمن المستوى المرتفع، إلا أن المتوسط العام للمحور بلغ فقط **3.225**، وهو ما يضعه ضمن المستوى المتوسط. ويُحتمل أن يكون ذلك ناتجاً عن ارتفاع درجة

النشنت الكلي في الإجابات، حيث بلغ معامل الاختلاف العام %33.27، مما يشير إلى وجود اختلاف في الإدراك بين الموظفين حول كيفية تفعيل هذه الممارسات التنظيمية، وربما تفاوت فعلي في طريقة تطبيقها عبر الأقسام المختلفة. وتُبرز هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز التكامل بين ممارسات التسيير الداخلي لضمان اتساق الأداء التنظيمي وتحقيق فعالية أوسع.

5.2 عرض النتائج المتعلقة بمؤشر الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية

يقيس هذا المؤشر مدى التزام المؤسسة بتحقيق التنمية المستدامة وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية. ويبيّن الجدول التالي استجابات أفراد العينة حول هذا الجانب.

جدول 22 : تقييم مؤشر الإستدامة و المسؤولية الإجتماعية على مستوى AGRODIV التل بلدية

| العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة الموافقة |
|---|-----------|-------|--------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| | أبدا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | | | | |
| تأخذ المؤسسة في الاعتبار الأبعاد البيئية في عملياتها | 1 | 3 | 6 | 14 | 16 | 4.03 | 1.05 | 26.05 | مرتفع |
| | 2.5% | 7.5% | 15% | 35% | 40% | | | | |
| تشارك المؤسسة في مبادرات ذات طابع اجتماعي داخل المجتمع المحلي | | 1 | 9 | 10 | 20 | 4.23 | 0.891 | 21.06 | مرتفع جدا |
| | | 2% | 22.5% | 25% | 50% | | | | |
| تعتمد المؤسسة ممارسات تضمن استدامة مواردها على المدى البعيد | | | 8 | 11 | 21 | 4.33 | 0.797 | 18.41 | مرتفع جدا |
| | | | 20% | 27.5% | 52.5% | | | | |
| الاستدامة والمسؤولية الإجتماعية | | | | | | | | | |
| | | | | | | 3.62 | 0.978 | 27.016 | مرتفع |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS V23

تناول هذا المحور مدى التزام المؤسسة بمراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية والاستدامة في ممارساتها اليومية، وهو ما يمثل أحد الأبعاد الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أغلب فقرات هذا المحور جاءت ضمن المستوى المرتفع إلى المرتفع جداً، ما يعكس وعياً مؤسسياً ملحوظاً لدى أفراد العينة بأهمية هذه الجوانب. فقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ "اعتماد المؤسسة على ممارسات تضمن استدامة مواردها على المدى البعيد" في صدارة التقييمات، حيث بلغ متوسطها 4.33، مع أدنى معامل اختلاف (18.41%) ضمن المحور، ما يدل على تجانس كبير في آراء الباحثين حول هذه الممارسة. كما سجلت الفقرة المتعلقة بـ "مشاركة المؤسسة في مبادرات ذات طابع اجتماعي داخل المجتمع المحلي" متوسطاً قدره 4.23، ومعامل اختلاف بلغ (21.06%)، ما يعكس درجة اتفاق قوية بشأن البعد الاجتماعي في نشاط المؤسسة. أما الفقرة الخاصة بـ "مراعاة الأبعاد البيئية في العمليات اليومية" فقد بلغت متوسطاً قدره 4.03، لكنها سجلت أعلى نشنت في هذا المحور بمعامل اختلاف قدره (26.05%)، ما يشير إلى تفاوت نسبي في مدى إدراك هذه الممارسة بين الباحثين.

ورغم هذه النتائج الإيجابية، إلا أن المتوسط العام للمحور بلغ 3.62 فقط، وهو ما يصنف ضمن المستوى المرتفع الأدنى، ويُحتمل أن يكون هذا الانخفاض ناتجاً عن تشتت جزئي في تقييم بعض الجوانب البيئية أو ضعف اطلاع بعض الموظفين عليها. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تبذل جهوداً معتبرة في مجال الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، مع ضرورة تعزيز التواصل الداخلي والتكامل في تطبيق هذه الممارسات لضمان استمراريته وفعاليتها على نطاق أوسع.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة التي ترمي إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي داخل مؤسسة AGRODIV بليدة. وقد تم اعتماد الأساليب الإحصائية الاستدلالية، وبشكل خاص تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS ، لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على نظيراتها التابعة. كما يتضمن هذا المبحث عرضاً لنموذج الدراسة التطبيقي، الذي يُترجم الإطار النظري والفرضيات المعتمدة إلى علاقات كمية قابلة للتحقق والتحليل.

المطلب الأول : إختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية

سنتناول إختبار الفرضيات الفرعية التي تم صياغتها لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء مؤسسة AGRODIV بليدة .

1. الفرضية الفرعية الأولى

تكمن الفرضية الفرعية الأولى في معرفة أثر مؤشر القيادة والتزام الإدارة على مؤشر الأداء التنظيمي .

• الفرضية العدمية $H_{0.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مؤشر القيادة والتزام الإدارة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على مؤشر الأداء التنظيمي .

• الفرضية البديلة $H_{1.1}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مؤشر القيادة والتزام الإدارة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على مؤشر الأداء التنظيمي .

الجدول رقم (21) : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير القيادة والتزام الإدارة كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع

جدول 23 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير القيادة والتزام الإدارة كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع

| VIF | Sig. (t) | t | β | Sig. (F) | F | R ² | R | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|------|----------|-------|---------|----------|--------|----------------|-------|-----------------|-------------------------|
| 1.00 | 0.002 | 3.385 | 0.481 | 0.002 | 11.456 | 0.232 | 0.481 | الأداء التنظيمي | القيادة والتزام الإدارة |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSSv23

من أجل اختبار العلاقة بين مؤشر "القيادة والتزام الإدارة" وتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة AGRODIV بلدية، تم استخدام نموذج الانحدار البسيط، حيث اعتُبر مؤشر القيادة والتزام الإدارة متغيرًا مستقلًا، بينما اعتُبر الأداء التنظيمي متغيرًا تابعًا. أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن اختبار (F) كان معنويًا، إذ بلغت قيمته (11.456) عند دلالة (0.002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما أوضحت النتائج أن مؤشر القيادة والتزام الإدارة يفسر نسبة معتبرة من التغير في الأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.232)، أي أن 23.2% من التغير في الأداء التنظيمي يُعزى لهذا المتغير المستقل. وبلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.481)، ما يعكس وجود علاقة ارتباط متوسطة وإيجابية بين المتغيرين. كذلك، أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (β) كانت (0.481) عند مستوى دلالة (0.002)، ما يؤكد وجود تأثير معنوي للقيادة والتزام الإدارة على الأداء التنظيمي. وبالنظر إلى قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.64290)، فهي تشير إلى وجود تباين متوسط بين القيم الفعلية والمتوقعة، كما أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) للنموذج كانت (1.00)، وهي أقل من (3)، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

استنادًا إلى نتائج التحليل السابقة، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لمؤشر "القيادة والتزام الإدارة" في تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة AGRODIV بلدية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و عليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y=0.481x +0.64$$

2. الفرضية الفرعية الثانية

تكمن الفرضية الفرعية الثانية في معرفة أثر مؤشر التحسين المستمر على مؤشر الكفاءة والقدرة الإنتاجية.

- الفرضية العدمية $H_{0,2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مؤشر التحسين المستمر على مؤشر الكفاءة والقدرة الإنتاجية. دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على مؤشر الكفاءة والقدرة الإنتاجية.

- الفرضية البديلة $H_{1,2}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مؤشر التحسين المستمر على مؤشر الكفاءة والقدرة الإنتاجية. دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على مؤشر الكفاءة والقدرة الإنتاجية.

الجدول رقم (22) : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير التحسين المستمر كمتغير مستقل و الكفاءة والقدرة الإنتاجية كمتغير تابع

جدول 24 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير التحسين المستمر كمتغير مستقل و الكفاءة والقدرة الإنتاجية كمتغير تابع

| الخطأ المعياري للتقدير | B غير المعياري | Sig. (t) | t | B | Sig. (F) | F | R ² | R | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|------------------------|----------------|----------|-------|-------|----------|-------|----------------|-------|--------------------|-----------------|
| 0.74509 | 0.090 | 0.640 | 0.471 | 0.076 | 0.640 | 0.222 | 0.006 | 0.076 | الكفاءة والإنتاجية | التحسين المستمر |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSSv23

أظهرت نتائج نموذج الانحدار البسيط أن اختبار F لم يكن معنوياً، حيث بلغت قيمته (0.222) عند مستوى دلالة (0.640) وهو أكبر من 0.05، مما يدل على عدم معنوية النموذج ككل. كما بينت النتائج أن معامل التحديد (R²) بلغ (0.006)، أي أن التحسين المستمر يفسر فقط 0.6% من التغير في الكفاءة والإنتاجية، وهي نسبة ضعيفة جداً. كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.076)، ما يعكس وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين المتغيرين. كذلك، أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (β) كانت (0.076) عند مستوى دلالة (0.640)، ما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر على الكفاءة والإنتاجية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشر "التحسين المستمر" على الكفاءة والإنتاجية في مؤسسة AGRODIV ببلدة عند مستوى دلالة (0.05) وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y=0.076 x +0.090$$

3. الفرضية الفرعية الثالثة

- تكمّن الفرضية الفرعية الثالثة في معرفة أثر مؤشر رضا العملاء على مؤشر رضا العملاء والسوق .
- الفرضية العدمية H_{0.3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مؤشر رضا العملاء عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05) على مؤشر رضا العملاء والسوق .
 - الفرضية البديلة H_{1.3} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مؤشر رضا العملاء عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05) على مؤشر رضا العملاء والسوق

جدول 25 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير رضا العملاء كمتغير مستقل و رضا العملاء والسوق كمتغير تابع

| الخطأ المعياري للتقدير | B غير المعياري | Sig. (t) | t | B | Sig. (F) | F | R ² | R | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|------------------------|----------------|----------|-------|-------|----------|-------|----------------|-------|--------------------|-----------------|
| 0.62993 | 0.321 | 0.040 | 2.129 | 0.326 | 0.040 | 4.534 | 0.107 | 0.326 | رضا العملاء والسوق | رضا العملاء |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSSv23

أظهرت نتائج نموذج الانحدار البسيط أن اختبار F كان معنوياً، حيث بلغت قيمته (4.534) عند مستوى دلالة (0.040) أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بينت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.107)، أي أن رضا العملاء يفسر 10.7% من التغير في رضا العملاء والسوق، وهي نسبة مقبولة نسبياً. وبلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.326)، ما يعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين. كذلك، أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (β) كانت (0.326) عند مستوى دلالة (0.040)، ما يشير إلى وجود تأثير معنوي لرضا العملاء على رضا العملاء والسوق.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمؤشر "رضا العملاء" على رضا العملاء والسوق في مؤسسة AGRODIV بليدة عند مستوى دلالة (0.05) وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y = 0.326x + 0.321$$

4. الفرضية الفرعية الرابعة

تكمن الفرضية الفرعية الرابعة في معرفة أثر مؤشر مشاركة الموظفين وتطويرهم على مؤشر الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية .

- الفرضية العدمية $H_{0.4}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مؤشر مشاركة الموظفين وتطويرهم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على مؤشر الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية .
- الفرضية البديلة $H_{1.4}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مؤشر مشاركة الموظفين وتطويرهم عند دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على مؤشر الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية

جدول 26 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير مشاركة الموظفين وتطويرهم كمتغير مستقل و الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية كمتغير تابع

| الخطأ المعياري للتقدير | B غير المعياري | Sig. (t) | t | β | Sig. (F) | F | R ² | R | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|------------------------|----------------|----------|-------|-------|----------|-------|----------------|-------|---------------------------------|--------------------------|
| 0.147 | 0.339 | 0.027 | 2.308 | 0.351 | 0.027 | 5.325 | 0.123 | 0.351 | الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية | مشاركة الموظفين وتطويرهم |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSSv23

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن اختبار F لم يكن معنوياً حيث بلغت قيمته (5.325) عند مستوى دلالة (0.027) أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بينت النتائج أن معامل التحديد (R²) بلغ (0.123)، أي أن متغير "مشاركة الموظفين وتطويرهم" يفسر نسبة 12.3% من التغير في متغير "الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية". كما أظهر معامل الارتباط (R) قيمة (0.351)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين. أما معامل الانحدار غير المعياري (B) فقد بلغ (0.339) وظهر تأثيره معنوياً عند مستوى دلالة (0.027)، مما يدل على وجود تأثير إيجابي معنوي لمشاركة الموظفين وتطويرهم على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية على مستوى النموذج ككل، مع الإشارة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لمتغير "مشاركة الموظفين وتطويرهم" على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة AGRODIV، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما يعكس أهمية هذا البعد في تحقيق الاستدامة داخل المؤسسة.

وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y = 0.326x + 0.321$$

5. أثر مؤشر قياس الأداء والجودة على مؤشر القدرة المالية

تكمن الفرضية الفرعية الخامسة في معرفة أثر مؤشر قياس الأداء والجودة على مؤشر القدرة المالية

- الفرضية العدمية H_{0.5} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مؤشر قياس الأداء والجودة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على مؤشر القدرة المالية.
- الفرضية البديلة H_{1.5} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر مؤشر قياس الأداء والجودة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على مؤشر القدرة المالية.

جدول 27 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير قياس الأداء والجودة كمتغير مستقل و القدرة المالية كمتغير تابع

| المتغير المستقل | المتغير التابع | R | R ² | F | Sig. (F) | β | t | Sig. (t) | غير B المعياري | الخطأ المعياري للتقدير |
|---------------------|----------------|-------|----------------|-------|----------|-------|-------|----------|----------------|------------------------|
| قياس الأداء والجودة | القدرة المالية | 0.380 | 0.144 | 2.680 | 0.116 | 0.380 | 2.530 | 0.016 | 0.559 | 0.64713 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSSv23

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن اختبار F لم يكن معنوياً، حيث بلغت قيمته (2.680) عند مستوى دلالة (0.116) أكبر من 0.05، مما يدل على عدم معنوية النموذج ككل. كما بينت النتائج أن معامل التحديد (R²) بلغ (0.144)، أي أن قياس الأداء والجودة يفسر 14.4% من التغير في القدرة المالية، وهي نسبة متوسطة. وبلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.380)، ما يعكس وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين. أما معامل الانحدار (β) فبلغ (0.380) عند مستوى دلالة (0.016)، ما يشير إلى وجود تأثير معنوي جزئي لمؤشر قياس الأداء والجودة على القدرة المالية. وبناءً على هذه النتائج،

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة على مستوى النموذج ككل، مع الإشارة إلى وجود تأثير معنوي لمعامل قياس الأداء والجودة بشكل منفرد على القدرة المالية في مؤسسة AGRODIV بلدية عند مستوى دلالة (0.05) وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y = 0.380x + 0.559$$

المطلب الثاني : إختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية التي تم صياغتها لتقييم أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة AGRODIV بليدة .

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على مؤشر على تحسين أداء المؤسسة AGRODIV بليدة .

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على مؤشر على تحسين أداء المؤسسة AGRODIV بليدة .

جدول 28 : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين متغير إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأداء المؤسسة كمتغير تابع في AGRODIV بليدة

| المتغير المستقل | المتغير التابع | R | R ² | F | Sig. (F) | β | t | Sig. (t) | غير B المعياري | الخطأ المعياري للتقدير |
|-----------------|----------------|-------|----------------|-------|----------|---------|-------|----------|----------------|------------------------|
| QMT | Prefermence | 0.315 | 0.099 | 4.185 | 0.048 | 0.315 | 2.046 | 0.048 | 0.285 | 0.58616 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSSv23

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن اختبار F كان معنوياً، حيث بلغت قيمته (4.185) عند مستوى دلالة (0.048) أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بينت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.099)، أي أن المتغير المستقل يفسر 9.9% من التغير في المتغير التابع، وهي نسبة ضعيفة نسبياً. وبلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.315)، ما يعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين المتغيرين. كذلك، أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (β) كانت (0.315) عند مستوى دلالة (0.048)، ما يشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع عند مستوى دلالة (0.05) وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية :

$$Y = 0.285x + 0.285$$

المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية حول أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية AGRODIV ببلدية، يمكن إجراء مقارنة أكاديمية مع الدراسات السابقة كما يلي:

أجمعت معظم الدراسات السابقة، سواء في السياق العربي أو الدولي، على وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة (محمد وعلي، 2016) ودراسة (بشنة حنان وبوعموشة نعيم، 2019) إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في رفع الكفاءة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية، من خلال التركيز على التحسين المستمر، مشاركة العاملين، وتلبية احتياجات العملاء. كما أكدت دراسة (سلمان محمد، 2018) وجود علاقة طردية معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن مؤشر رضا العملاء يؤثر معنوياً على رضا العملاء والسوق في AGRODIV ببلدية.

من جهة أخرى، أظهرت بعض الدراسات تفاوتاً في مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة، مثل دراسة (شيلي إلهام، 2020) التي بينت ضعف تطبيق التحسين المستمر مقابل تركيز أكبر على التدريب والعميل، وهو ما ظهر أيضاً في نتائج الدراسة الحالية، حيث لم يكن أثر التحسين المستمر على الكفاءة والإنتاجية ذا دلالة إحصائية. أما فيما يخص القيادة والتزام الإدارة، فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع معظم الأدبيات السابقة (مثل دراسة الفاضل وثابت، 2022؛ ودراسة ظها لفا، 2017) التي أكدت أن دعم الإدارة العليا والتزام القيادة يمثلان عنصراً محورياً في نجاح الجودة الشاملة وتحقيق نتائج ملموسة في الأداء التنظيمي.

كما أظهرت بعض الدراسات، مثل دراسة (هدى عبد الحميد، 2024)، أن أثر الجودة الشاملة قد يتأثر بمتغيرات تنظيمية أو فردية مثل سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي، وهو ما يدعو إلى ضرورة مراعاة السياق المؤسسي عند تطبيق مبادئ الجودة. نتائج الدراسة الحالية، التي أظهرت تفاوتاً في قوة ودلالة تأثير أبعاد الجودة الشاملة، تعكس هذا التنوع وتؤكد أن تحقيق أثر فعلي يتطلب توازناً في تطبيق جميع المبادئ، مع التركيز على القيادة، رضا العملاء، وقياس الأداء.

تشير أن نتائج الدراسة الحالية وكما أكدت الفرضية الرئيسية انها تتماشى عموماً مع الاتجاه العام في الأدبيات السابقة، حيث تؤكد أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، مع ضرورة الانتباه للفروق في مستوى وفعالية تطبيق كل بعد من أبعاد الجودة حسب خصوصية المؤسسة والسياق التنظيمي.

خلاصة الفصل الثالث:

يتناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة الاقتصادية AGRODIV من خلال دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري التل بليدة. اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة من الإطارات الإدارية ذوي الخبرة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وخاصة القيادة والتزام الإدارة ورضا العملاء، لعبت دورًا فعالاً في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق. بالمقابل، لم يكن للتحسين المستمر نفس التأثير على الكفاءة والإنتاجية، بينما كان لقياس الأداء والجودة تأثير محدود على دعم القدرة المالية للمؤسسة. كما أكدت نتائج الدراسة أن الأداة البحثية المستخدمة كانت موثوقة وملائمة لقياس المتغيرات المعنية. وبناءً على ذلك، خلص الفصل إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الأداء المؤسسي، مع ضرورة التركيز على تعزيز القيادة ورضا العملاء، وتطوير بقية الأبعاد التنظيمية لتحقيق نتائج أفضل وأكثر استدامة في المستقبل. كما أوصى الفصل بزيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير.

الخاتمة

توصلت هذه الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية AGRODIV بلدية يُعتبر خيارًا استراتيجيًا فعالًا لتحسين الأداء المؤسسي بجوانبه المختلفة. وقد أظهرت النتائج الميدانية أن أبعاد الجودة الشاملة، وخاصة القيادة، التزام الإدارة، ورضا العملاء، كان لها تأثير معنوي واضح في تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يتماشى مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة في السياقين العربي والدولي. كما كشفت النتائج أن التحسين المستمر لم يُظهر تأثيرًا معنويًا على الكفاءة والإنتاجية، بينما كان لمؤشر قياس الأداء والجودة تأثير جزئي على القدرة المالية، مما يبرز أهمية مراعاة خصوصية كل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة في التطبيق العملي. وتؤكد هذه النتائج أن تحقيق تأثير فعال ومستدام لإدارة الجودة الشاملة يتطلب توازنًا في تطبيق جميع المبادئ، مع التركيز على القيادة الفعالة، رضا العملاء، وقياس الأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار السياق التنظيمي وخصائص المؤسسة. كما أظهرت الدراسة أن بعض المتغيرات التنظيمية والفردية، مثل الخبرة والمؤهل العلمي، قد تؤثر على فعالية تطبيق الجودة الشاملة، مما يستدعي ضرورة تكيف الاستراتيجيات وفقًا لهذه العوامل.

بناء على النتائج التي حصلت عليها من خلال دراستي ، وبالاستناد إلى الأدبيات الحديثة حول إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، اقترح بعض التوصيات التالية :

- تعزيز التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة: يتعين على الإدارة العليا في المؤسسة أن تلعب دورًا محوريًا في دعم تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، من خلال وضع رؤية استراتيجية واضحة للجودة، وتخصيص الموارد اللازمة، وتبني سياسات مكتوبة وشفافة تضمن استمرارية التحسين والتطوير في جميع العمليات.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة والتحسين المستمر: يجب العمل على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين، بحيث تصبح الجودة جزءًا من القيم والسلوكيات اليومية داخل المؤسسة، مع التركيز على أهمية التحسين المستمر في العمليات والخدمات، وتبني منهجية علمية في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.
- تفعيل مشاركة الموظفين وتمكينهم: توصي الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالجودة، وتوفير بيئة عمل تشجع على المبادرة والابتكار، مع اعتماد آليات واضحة لتلقي الاقتراحات وتحفيز العمل الجماعي، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- تطوير برامج التدريب والتأهيل المستمر: ينبغي تنظيم دورات تدريبية متخصصة بشكل دوري لتعزيز كفاءات العاملين في مجال الجودة، وتحديث معارفهم حول الأساليب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، بما يواكب التطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق.
- التركيز على رضا العملاء الداخليين والخارجيين: توصي النتائج بضرورة متابعة وقياس رضا العملاء بشكل منتظم، والاستجابة الفعالة لملاحظاتهم وشكاواهم، مع تطوير المنتجات والخدمات بما يتوافق مع تطلعات العملاء ويفوق توقعاتهم، مما يعزز من تنافسية المؤسسة في السوق.

- تحسين نظام الحوافز والمكافآت : من المهم ربط نظام الحوافز بالأداء الفعلي للعاملين ومدى التزامهم بمعايير الجودة، مع توفير مكافآت تشجيعية للأفراد والفرق التي تحقق نتائج متميزة في تطبيق الجودة الشاملة، بما يحفز على الاستمرارية في الأداء العالي.
- تطوير نظام تقييم الأداء المؤسسي:توصي الدراسة بمراجعة وتحديث نظام تقييم الأداء بحيث يشمل مؤشرات كمية ونوعية تعكس فعليًا مدى تحقيق أهداف الجودة الشاملة، مع الاستفادة من نتائج التقييم في توجيه السياسات المستقبلية وتحسين العمليات.
- تعزيز الاهتمام بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية : يجب دمج مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ضمن سياسات الجودة الشاملة، بما يضمن تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة، ويعزز صورتها لدى جميع الأطراف ذات العلاقة.
- الاستفادة من التحليل الإحصائي في اتخاذ القرار :تؤكد نتائج الدراسة أهمية الاعتماد على التحليل الإحصائي المنتظم لقياس فعالية تطبيق الجودة الشاملة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات المبنيّة على بيانات دقيقة وموثوقة، بما يدعم التطوير المستمر للأداء المؤسسي.

آفاق الدراسة

- ❖ تعميم نتائج البحث على قطاعات أخرى : تشير نتائج هذه الدراسة إلى إمكانية تطبيق نفس المنهجية على مؤسسات اقتصادية أخرى في قطاعات مختلفة، مثل الصناعة، الخدمات، أو الزراعة، وذلك لاختبار مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في بيئات متنوعة.
- ❖ إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات: تفتح الدراسة المجال لإجراء بحوث مقارنة بين مؤسسات تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة، بهدف تحديد العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، واستخلاص أفضل الممارسات في هذا المجال.
- ❖ التوسع في دراسة أبعاد الجودة الشاملة: توصي النتائج بضرورة التعمق في دراسة أبعاد إضافية لإدارة الجودة الشاملة، مثل الابتكار، التحول الرقمي، والمسؤولية الاجتماعية، وتحليل تأثيرها على الأداء المؤسسي بشكل أكثر شمولية.
- ❖ اعتماد مناهج بحثية متنوعة : يمكن مستقبلاً اعتماد مناهج بحثية كمية ونوعية أكثر تعمقاً، مثل الدراسات الطولية أو دراسات الحالة المقارنة، لرصد تطور الأداء المؤسسي على المدى البعيد في ظل تطبيق الجودة الشاملة.
- ❖ دراسة دور القيادة وتطوير رأس المال البشري: تؤكد نتائج البحث على أهمية القيادة ودعم الإدارة العليا، مما يستدعي إجراء دراسات مستقبلية تركز على تحليل دور القيادة وتطوير رأس المال البشري في نجاح برامج الجودة الشاملة.
- ❖ تطوير مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي:تفتح الدراسة المجال لتطوير أدوات ومؤشرات أكثر دقة لقياس أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، بما يضمن الحصول على بيانات أكثر موضوعية وموثوقية.

❖ تعزيز البحوث التطبيقية في البيئة الجزائرية: تشجع الدراسة على إجراء المزيد من البحوث التطبيقية في المؤسسات الجزائرية، بهدف تطوير نماذج جودة شاملة تتناسب مع خصوصيات البيئة المحلية، وتدعم تنافسية المؤسسات الوطنية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع والمصادر

احمد الحاج علي أكرم محمد. (30 06, 2015). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف). *مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية- جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، 07-16*.

أحمد طرطار . (1999). تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية .

إدارة الجودة الشاملة في السعودية (مراحلها - مبادئها - أنواعها - فوائدها) . (17 02, 2024). تم الاسترداد من <https://raitotec.com/blog/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9>.

إسماعيل محمد السيد . (1999). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية .المكتب العربي الحديث .الإسكندرية. الحلیم م. ع. (n.d.). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

الديراوي سلمان محمد . (21 07, 2018). واقع الجودة الشاملة للتنمية الإقتصادية وعلاقتها برضا العملاء (دراسة وصفية تحليلية على شركة الإتصالات الفلسطينية). *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، 54-70*.
الشيخ الداوي . (2009). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء .مجلة الباحث -العدد السابع. 218 ,

العوامل المؤثرة على أداء المنظمة- Retrieved from <https://ae.linkedin.com/pulse-الاداء-على-المؤثرة-العوامل/fawzi-alshehri-assoc-cipd>. (2018, 10 28).

الفاضل ب، و، ثابت، أ، (2022). شباط .(2 دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي) دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين . *Arab Journal for Scientific Publishing*, pp. 404-376.

القواسمة محمد فريد . (2019). أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .مجلة جدارة للدراسات والبحوث الاقتصادية.

أمال ب، وسام م، و، فارس ط. (26 06, 2021). تطبيق إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للإرتقاء بقطاع التعليم العالي -عرض تجارب عالمية وعربية . *مجلة الإقتصاد الصناعي (خزراتك)*. pp. 374-396 ,

أمال بوسمينية ، وسام مويسي ، و فارس طلوش . (2021). تطبيق إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للإرتقاء بقطاع التعليم العالي -عرض تجارب عالمية وعربية . *مجلة الاقتصاد الصناعي (خزراتك)* ، 374-396.

بالقسم م. (2023). المنهج الكيفي و الكمي في الدراسات الاجتماعية :النظرية و الممارسة .مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية. 94-93 ,

- بشنة حنان & بوعموشة نعيم . (2019, 09 30). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة تحليلية .مجلة التمكين الإجتماعي مجلة فصلية دولية اكااديمية محكمة. 41-65 ,
- بن حسين النويصر ناصر ، غوش ابهجيت ، و أنس شمسي محمد . (20 سبتمبر, 2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 6-36.
- بن صغير كريمة . (2018). مطبوعة بيداغوجية في مادة منهجية وتقنيات البحث مجموعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علم النفس. 42. p ,
- توفيق محمد ، ع. (2004). *تقييم الاداء مداخل جديد لعالم جديد*. مصر: دار الفكر العربي .
- تيمان إدريس الفاضل ، و أبو الروس ثابت . (2022). "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي"(دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين). *المجلة العربية لنشر العلمي*، 376-404.
- جسيم الطائي يوسف . (2003). *نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية*. عمان: دار اليازوري للنشر.
- جلول بن الحاج عبد الهادي مختار ياسين . (11 11, 2009). تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية. *استراتيجيات التدريب في ظل غدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية* ، الصفحات 16-17.
- حمادي المشهداني هدى عبد الحميد . (06 08, 2024). تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. *مجلة القانون والعلوم البيئية*، 310-331.
- خضير كاظم حمود .(n.d). *إدارة الجودة الشاملة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رفيقة حروش . (2014-2015). مطبوعة دروس لمقياس تسيير المؤسسة جامعة الجزائر 3.-
- زهير ثابت . (2001). تقييم أداء الشركات والأفراد . دار القباء القاهرة :ص.15
- سالم بسمينة. (31 12, 2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة(دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف). *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، 248-261.
- سعد سلمان ، ا. (2019). *منهجية البحث العلمي*. الاردن-عمان-العبدلي :دار أسامة لنشر وتوزيع .
- شيلي إلهام . (24 09, 2020). اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الميدانية بسكيكدة). *مجلة إطفافات اقتصادية*، الصفحات 170-189.
- صمويل عبود . (1982). اقتصاد المؤسسة . *ديوان المطبوعات الجامعية* . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- طلحة الياس . (30 06, 2017). نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والاعلامية. 1. p .

- عادل، ا. (n.d.). وظيفة التحسين المستمر للجودة الشاملة – موسوعة ابن عادل للدورات والنجاح.
- عافت النويران ظها لفا . (2017). اثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* ، 118-135.
- عبد الكريم الزبيدي . (2018). *إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر*. الأردن - عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الله احمد . (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مصنع سكر عسالية . بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير فب إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الغدارية جامعة الإمام المهدي . السودان
- عدون ناصر دادى . (1998). *إقتصاد المؤسسة* . الجزائر : دار المحمدية العامة .
- عواطف ، ا. ا. (2009). *إدارة الجودة الشاملة* .
- عوض هيثم طلعت عيسى . (2022). *إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير*. برلين ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي.
- فتحي أحمد، ي. ا. (2011). *نظام إدارة الجودة الشاملة والموصفات العالمية – دراسة علمية وتطبيقية*. دار اليازوري العلمية.
- كويديد سفيان . (2018-2019). مطبوعة في مقياس إقتصاد المؤسسة المركز الجامعي بلحاج بوشعي ب عين تموشنت. ص63.
- مباني محمد . (2018-2019). مطبوعة دروس في إقتصاد المؤسسة جامعة الجزائر .-3- إبراهيم سلطان شيبوط . ص.58
- محاضرات في مقياس المؤسسة. (2022-2023).
- محمد ، ا. &، علي ، م. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسي *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية* (جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد السابع، السنة السابعة. 182-194، 2016)
- محمد ، ع. ع. (2021). *إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والنماذج الحديثة* . عمان، الأردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد أكرم ، ح. (2011-2012). قياس أداء الإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة العربي بن مهيدي* . ص.3
- محمد أكرم ، ح. (2021-2022). قياس أداء الإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية قسنطينة *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة العربي بن مهيدي* . ص.3
- مزغيش عبد الحليم . (n.d.). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

معاريف محمد، بسوح نظيرة ، و نزعى عز الدين . (بلا تاريخ). دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. ملتقى وطني استراتيجيات التدريب فب ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية .

منتدى الموارد البشرية. أهمية مشاركة العاملين لنمو إدارة الجودة الشاملة. تم الاسترداد من <https://fastercapital.com/>.

موسوعة ابن عادل . (بلا تاريخ). وظيفة التحسين المستمر لجودة الشاملة. تم الاسترداد من <https://ebnadel.com/>.
ميادة القاسم -2). نيسان. (2021-الفوارق بين المناهج الكيفية والمناهج الكمية في البحوث الاجتماعية. المجلة العربية لنشر العلمي. 336 ,

هواري سعد . (2021). أساليب الاستبيان بدروس السداسي الثالث موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر. 1. p ,

يوسف دودين أحمد. (2014). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: الأكاديميون لنشر والتوزيع.

ملحق رقم (01) : استبيان موجه إلى موظفي

AGRODIV

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت تيبازة (القيعة)



تخصص المقاولتية وإدارة المشاريع
إستبانة الدراسة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تحت عنوان
أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
- في سياق بحثنا الميداني في المركب الصناعي و التجاري التل بليدة دراسة حالة **AGRODIV** :
الذي يهدف إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، وتحديد انعكاسها
على أدائها العام، وذلك من خلال آراء وملاحظات الموظفين، وبشكل خاص أفراد الطاقم الإداري والإطارات
الذين لديهم دراية بمجالات العمل التنظيمي والجودة.
ينكون هذا الاستبيان من جزأين
الجزء الأول : يتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.
الجزء الثاني : يتعلق بمستوى أداء المؤسسة من مختلف الجوانب
نرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية ،
علما بأن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
وشكرا على تعاونكم .

تحت إشراف الأستاذة:
- د. لخضاري نسيم

من إعداد الطالبة :
- بن عسلون فتيحة

الإستبيان

الاستمارة

الجزء الأول : ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

| القسم الأول من الاستبيان يتضمن أسئلة حول إدارة الجودة الشاملة | | | | | |
|---|--------|---------|--------|--------|---|
| أبدًا | نادرًا | أحيانًا | غالبًا | دائمًا | الفقرات |
| | | | | | القيادة والتزام الإدارة |
| | | | | | 1 تسعى الإدارة العليا إلى إشراك العاملين في تطبيق منهج الجودة. |
| | | | | | 2 توفر الإدارة العليا التسهيلات والموارد اللازمة لضمان الجودة. |
| | | | | | 3 يتم التأكيد على أهمية الجودة في الاجتماعات والقرارات الإدارية |
| | | | | | 4 الإدارة العليا تتابع بانتظام مدى تقدم تطبيق نظام الجودة. |
| | | | | | التحسين المستمر |
| | | | | | 5 تراجع المؤسسة عملياتها بشكل سنوي لتحسينها. |
| | | | | | 6 تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح حلول تطويرية. |
| | | | | | 7 تعالج الأخطاء بطرق تساهم في تطوير الأداء. |
| | | | | | رضا العملاء |
| | | | | | 8 يتم جمع ملاحظات العملاء بشكل منتظم لاستخدامها في تحسين الأداء. |
| | | | | | 9 تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية لشكاوى العملاء. |
| | | | | | 10 تعمل المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تفوق ما يتوقعه العملاء. |
| | | | | | مشاركة الموظفين وتطويرهم |

الإستبيان

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----------------------------|--|
| | | | | | 11 | يتم إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تخص الجودة |
| | | | | | 12 | تتوفر فرص تدريب وتطوير مهني للموظفين |
| | | | | | 13 | يُقدَّر دور العاملين في تحقيق الجودة داخل المؤسسة. |
| | | | | | قياس الأداء والجودة | |
| | | | | | 14 | تستخدم المؤسسة مؤشرات لقياس الأداء والجودة |
| | | | | | 15 | تعتمد المؤسسة على نتائج التقييم لاتخاذ قرارات تحسين الأداء . |
| | | | | | 16 | تلتزم المؤسسة بتطبيق معايير جودة معتمدة في جميع أنشطتها. |

الملحق رقم (02)

الجزء الثاني : مستوى أداء المؤسسة من مختلف الجوانب

يرجى وضع العلامة (X) أمام العبارة التي تناسب رأيك.

| القسم الثاني من الاستبيان يتضمن أسئلة حول أداء المؤسسة | | | | | | |
|--|--------|---------|--------|--------|----------------------------------|---|
| أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | الفقرات | |
| | | | | | القدرة المالية | |
| | | | | | 01 | تحقق المؤسسة نتائج مالية إيجابية خلال فترات منتظمة |
| | | | | | 02 | تتمكن المؤسسة من تغطية التزاماتها المالية في الأوقات المحددة. |
| | | | | | 03 | يتم تخصيص الموارد المالية بكفاءة لدعم العمليات المختلفة. |
| | | | | | القدرة الإنتاجية والكفاءة | |
| | | | | | 04 | تستغل المؤسسة طاقتها الإنتاجية بشكل فعال |
| | | | | | 05 | يتم تنفيذ العمليات بأقل تكلفة ممكنة دون التأثير على الجودة. |

الإستبيان

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 06 | تُنجز المهام بكفاءة في إطار زمني مناسب. |
| | | | | | رضا العملاء والسوق | |
| | | | | | 07 | يعبر العملاء عن رضاهم تجاه المنتجات أو الخدمات المقدمة. |
| | | | | | 08 | تستجيب المؤسسة بسرعة وفعالية لاحتياجات ومتطلبات السوق. |
| | | | | | 09 | تحافظ المؤسسة على علاقات جيدة ومستدامة مع عملائها. |
| | | | | | الأداء التنظيمي | |
| | | | | | 10 | تسود بيئة تنظيمية واضحة وفعالة داخل المؤسسة. |
| | | | | | 11 | تتسم عمليات اتخاذ القرار بالسرعة والفعالية |
| | | | | | 12 | تتم إدارة الموارد البشرية بطريقة تعزز من الأداء العام. |
| | | | | | الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية | |
| | | | | | 13 | تأخذ المؤسسة في الاعتبار الأبعاد البيئية في عملياتها. |
| | | | | | 14 | تشارك المؤسسة في مبادرات ذات طابع اجتماعي داخل المجتمع المحلي |
| | | | | | 15 | تعتمد المؤسسة ممارسات تضمن استدامة مواردها على المدى البعيد. |

المعلومات الشخصية :

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لعاملي المركب الصناعي والتجاري التل بليدة , لذا يرجى وضع العلامة (X) أمام العبارة التي تناسب رأيك .

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية : من 18 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

الإستبيان

من 51 إلى 60 سنة

من 41 إلى 50 سنة

3- المستوى الدراسي :

جامعي

ثانوي

متوسط

إبتدائي

4- الخبرة الوظيفية :

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

نشكر لكم تعاونكم الكريم، وستُستخدم نتائج هذا الاستبيان لأغراض البحث فقط، الرجاء التأكد من إكمال جميع الأسئلة.

قائمة المحكمين للاستبيان

فيما يلي قائمة بأسماء السادة المحكمين الذين تفضلوا مشكورين بمراجعة وتقييم محتوى الاستبيان العلمي الخاص بالدراسة:

1. الدكتور: بدعيبة عماد الدين – أستاذ التعليم العالي ، المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت، تخصص إدارة الجودة والمخاطر.
2. السيدة: بوديس زينة – مسؤولة قسم الجودة ، المركب الصناعي والتجاري – AGRODIV التل بليدة.

**ملحق رقم (02) : نتائج التحليل الإحصائي باستخدام
برنامج SPSS**

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .669 | 3 |

الأداء التنظيمي

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .484 | 3 |

الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .448 | 3 |

القدرة الإنتاجية والكفاءة

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .509 | 3 |

رضا العملاء والسوق

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha ^a | N of Items |
|-------------------------------|------------|
| -.089 | 2 |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

قياس الأداء والجودة

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha ^a | N of Items |
|-------------------------------|------------|
| -.288 | 3 |

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

القدرة المالية

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .214 | 3 |

مشاركة الموظفين وتطويرهم

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .299 | 3 |

رضا العملاء

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .257 | 4 |

الإدارة القيادة والتزام

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .348 | 3 |

التحسين المستمر

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .831 | 30 |

الإجمالي

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| تحسين المستمر | .100 | 40 | .200* | .988 | 40 | .950 |
| الكفاءة والقدرة الإنتاجية | .094 | 40 | .200* | .980 | 40 | .685 |
| قياس الأداء والجودة | .187 | 40 | .200 | .647 | 40 | .950 |
| القدرة المالية | .128 | 40 | .098 | .968 | 40 | .303 |
| القيادة والتزام الإدارة | .087 | 40 | .200* | .978 | 40 | .602 |
| الاداء التنظيمي | .096 | 40 | .200* | .987 | 40 | .915 |
| رضا العملاء | .097 | 40 | .200* | .975 | 40 | .507 |
| رضا العملاء والسوق | .097 | 40 | .200* | .977 | 40 | .564 |
| مشاركة الموظفين وتطويرهم | .135 | 40 | .062 | .971 | 40 | .382 |
| الإستدامة والمسؤولية الاجتماعية | .072 | 40 | .200* | .986 | 40 | .892 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Statistics

| | | الجنس | العمرية_الفئة | الدراسي_المستوى | الوظيفية_الخبرة |
|----------------|---------|--------|---------------|-----------------|-----------------|
| N | Valid | 40 | 40 | 40 | 40 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 1.5750 | 1.8000 | 1.5500 | 2.1250 |
| Median | | 2.0000 | 2.0000 | 1.0000 | 2.0000 |
| Std. Deviation | | .50064 | .96609 | .87560 | .75744 |
| Minimum | | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Maximum | | 2.00 | 4.00 | 4.00 | 3.00 |

الجنس

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر | 17 | 42.5 | 42.5 | 42.5 |
| | انثى | 23 | 57.5 | 57.5 | 100.0 |
| | Total | 40 | 100.0 | 100.0 | |

العمرية_الفئة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 18-30 | 19 | 47.5 | 47.5 | 47.5 |
| | 31-40 | 14 | 35.0 | 35.0 | 82.5 |
| | 41-50 | 3 | 7.5 | 7.5 | 90.0 |
| | 51-60 | 4 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 40 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

الدراسي_المستوى

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ابتدائي | 25 | 62.5 | 62.5 | 62.5 |
| متوسط | 11 | 27.5 | 27.5 | 90.0 |
| ثانوي | 1 | 2.5 | 2.5 | 92.5 |
| جامعي | 3 | 7.5 | 7.5 | 100.0 |
| Total | 40 | 100.0 | 100.0 | |

الوظيفية_الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنوات 5 من اقل | 9 | 22.5 | 22.5 | 22.5 |
| سنوات 10 الى 5 من | 17 | 42.5 | 42.5 | 65.0 |
| سنوات 10 من اكثر | 14 | 35.0 | 35.0 | 100.0 |
| Total | 40 | 100.0 | 100.0 | |

الملاحق

المتوسطات والانحرافات المعيارية المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة)

الاحصاء الوصفي

| | حجم العينة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|------|------------|---------|-------------------|
| س1 | 40 | 4.2750 | .90547 |
| س2 | 40 | 4.0500 | .81492 |
| س3 | 40 | 4.3000 | .85335 |
| س4 | 40 | 4.3250 | 1.04728 |
| س5 | 40 | 4.0750 | .94428 |
| س6 | 40 | 4.1250 | .88252 |
| س7 | 40 | 4.1000 | 1.00766 |
| س8 | 40 | 3.9500 | 1.17561 |
| س9 | 40 | 3.9250 | .85896 |
| س10 | 40 | 3.8750 | 1.15886 |
| س11 | 40 | 3.9750 | .86194 |
| س12 | 40 | 4.1500 | 1.02657 |
| س13 | 40 | 3.9250 | 1.18511 |
| س14 | 40 | 3.8250 | 1.03497 |
| س15 | 40 | 4.0500 | .95943 |
| صالح | 40 | | |

المحور الثاني (أداء مؤسسة)

الإحصاء الوصفي

| | حجم العينة | المتوسط | الانحراف المعياري |
|------|------------|---------|-------------------|
| س17 | 40 | 4.2000 | .82275 |
| س18 | 40 | 3.9000 | .98189 |
| س19 | 40 | 4.0500 | .84580 |
| س20 | 40 | 4.1250 | 1.01748 |
| س21 | 40 | 3.7000 | 1.20256 |
| س22 | 40 | 4.1500 | .97534 |
| س23 | 40 | 4.1000 | .92819 |
| س24 | 40 | 3.9250 | 1.09515 |
| س25 | 40 | 4.5250 | .71567 |
| س26 | 40 | 4.0500 | .93233 |
| س27 | 40 | 4.1000 | .90014 |
| س28 | 40 | 4.1250 | .96576 |
| س29 | 40 | 4.0250 | 1.04973 |
| س30 | 40 | 4.2250 | .89120 |
| س31 | 40 | 4.3250 | .79703 |
| صالح | 40 | | |

الفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | الإدارة_والتزام_القيادة b | | Enter |

a. Dependent Variable: الأداء_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .481 ^a | .232 | .211 | .64290 |

a. Predictors: (Constant), الإدارة_والتزام_القيادة

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 4.735 | 1 | 4.735 | 11.456 | .002 ^b |
| | Residual | 15.706 | 38 | .413 | | |
| | Total | 20.442 | 39 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الإدارة_والتزام_القيادة

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.175 | .868 | | 1.354 | .184 |
| | الإدارة_والتزام_القيادة | .688 | .203 | .481 | 3.385 | .002 |

a. Dependent Variable: الأداء_التنظيمي

-الفرضية الفرعية الثانية-

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | المستمر_التحسين ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: القدرة_الإنتاجية_والكفاءة

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .076 ^a | .006 | -.020 | .74509 |

a. Predictors: (Constant), المستمر_التحسين

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1 | Regression | .123 | 1 | .123 | .222 | .640 ^b |
| | Residual | 21.096 | 38 | .555 | | |
| | Total | 21.219 | 39 | | | |

a. Dependent Variable: القدرة الإنتاجية والكفاءة

b. Predictors: (Constant), المستمر_التحسين

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.622 | .794 | | 4.565 | .000 |
| | المستمر_التحسين | .090 | .191 | .076 | .471 | .640 |

a. Dependent Variable: القدرة الإنتاجية والكفاءة

- الفرضية الفرعية الثالثة

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | رضا العملاء | . | Enter |

a. Dependent Variable: رضا العملاء والسوق

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .326 ^a | .107 | .083 | .62993 |

a. Predictors: (Constant), رضا العملاء

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1.799 | 1 | 1.799 | 4.534 | .040 ^b |
| | Residual | 15.079 | 38 | .397 | | |
| | Total | 16.878 | 39 | | | |

a. Dependent Variable: رضا العملاء والسوق

b. Predictors: (Constant), رضا العملاء

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.928 | .598 | | 4.894 | .000 |
| | رضا العملاء | .321 | .151 | .326 | 2.129 | .040 |

a. Dependent Variable: رضا العملاء والسوق

-الفرضية الفرعية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------|-------------------|--------|
| 1 | وتطويرهم مشاركة الموظفين | | Enter |

a. Dependent Variable: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .351 ^a | .123 | .100 | .61144 |

a. Predictors: (Constant), وتطويرهم مشاركة الموظفين

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1.991 | 1 | 1.991 | 5.325 | .027 ^b |
| | Residual | 14.207 | 38 | .374 | | |
| | Total | 16.197 | 39 | | | |

a. Dependent Variable: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

b. Predictors: (Constant), وتطويرهم مشاركة الموظفين

الملاحق

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.830 | .598 | | 4.733 | .000 |
| | وتطويرهم مشاركة الموظفين | .339 | .147 | .351 | 2.308 | .027 |

a. Dependent Variable: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

-الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .380 ^a | .144 | .122 | .64713 |

a. Predictors: (Constant), القدرة المالية

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 2.680 | 1 | 2.680 | 6.400 | .016 ^b |
| | Residual | 15.914 | 38 | .419 | | |
| | Total | 18.594 | 39 | | | |

a. Dependent Variable: قياس الأداء والجودة

b. Predictors: (Constant), القدرة المالية

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.672 | .901 | | 1.855 | .071 |
| | القدرة المالية | .559 | .221 | .380 | 2.530 | .016 |

a. Dependent Variable: قياس الأداء والجودة

-الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------|-------------------|--------|
| 1 | المستقل ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: التابع

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .315 ^a | .099 | .075 | .58616 |

a. Predictors: (Constant), المستقل

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1.438 | 1 | 1.438 | 4.185 | .048 ^b |
| | Residual | 13.056 | 38 | .344 | | |
| | Total | 14.494 | 39 | | | |

a. Dependent Variable: التابع

b. Predictors: (Constant), المستقل

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.076 | .587 | | 5.237 | .000 |
| | المستقل | .285 | .139 | .315 | 2.046 | .048 |

a. Dependent Variable: التابع