

إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات

- دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر ومؤسسة متيجي بمستغانم -

Total Quality Management (TQM) as an Input for Organizational Performance Improvement in Companies.**Case Study of: the Sugar Refining Corporation and the Metijy Foundation in Mostaganem**

تاريخ قبول النشر: 15/10/2018

تاريخ الاستلام: 11/07/2018

بختة بطاهر*

جامعة مستغانم- الجزائر

الملخص:

تهدف دراستنا إلى التركيز على علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي في الجانب النظري. وقمنا بإسقاط هذه العلاقة على مؤسسة تكرير السكر ومؤسسة متيجي في جانب التطبيقي، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي كلا المؤسسات في ولاية مستغانم، والذين تم توزيع 80 استمارة عليهم، وتم استرجاع 58 منها وهي صالحة للتحليل أي ما يعادل 72.5% من الاستمارات الموزعة. وقد استخلصنا من دراستنا أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي لكلا المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة، الأداء التنظيمي، المؤسسة.

Abstract:

This aim of this study is to focus on the relationship between total quality management (TQM) and organizational performance from a theoretical perspective. We have reflected this relationship on sugar refineries of Mostaganem and Metijy for practical examination. The sample of the study comprises workers of both companies in the city of Mostaganem. We distributed 80 questionnaires in both sites. We have collected 58 for analysis that is equivalent to 72.5% of the distributed models. We concluded from our analyses that, though with a low rate, total quality management contributes in improving organizational performance.

Keywords: Total Quality Management, Organizational Performance, Enterprise.

*e-mail: @bakhta_48@hotmail.fr

المقدمة:

مع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت إدارة الجودة الشاملة بما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية لتساعد في تحسين جودة الأداء للمؤسسة.

وبما أن المؤسسة ليست بمعزل عن ما يحدث في محيطها، أصبح لزاما عليها أن تهتم بمتغيرات بيئتها الداخلية. فهذه المتغيرات تخلق للمؤسسة مسار يجعلها تتميز من خلال القيام بتحليلها واستنباط طرق ونتائج التي تعتبر سبل كل مؤسسة في التقدم والنجاح. ومن بين هذه السبل والمداخل إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر كمدخل لرفع وتحسين أدائها بشكل عام وبالتحديد الأداء التنظيمي الذي له فضل كبير في تحقيق أهداف التنظيمية للمؤسسة، وسيطرة على إدارتها وتطوير برامج نشاطها والعمل على خلق ميزة تنافسية من خلال حسن تنظيمها لموظفيها ومشاريعها الاستثمارية الكبرى. ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة؟

الأسئلة الفرعية

1- ما ماهية إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي؟

2- ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة تكرير السكر؟

فرضيات الدراسة

1- مستوى إدارة الجودة الشاملة فعال وفي تحسن؛

2- مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة جيد؛

3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمؤسسات.

أهمية الدراسة: تكمن في تجميع مختلف المعلومات التي لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ذلك لمحاولة تحديد مدى مساهمة هذه الإدارة في تحسين هذا الأداء للمؤسسة التي هي محل الدراسة.

المنهج المستخدم: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتلاؤمه مع متطلبات دراستنا في ما يخص الجانب النظري، كما اعتمدنا على المنهج دراسة حالة في ما يخص الجانب التطبيقي.

هيكل الدراسة: قسمنا دراستنا إلى محورين فقط، فقد ركزنا في الجانب النظري على إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء التنظيمي، أما في المحور الثاني فقد قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة تكرير السكر ومؤسسة متيجي وحدتا مستغانم.

المحور الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل.

أولاً: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

سنطرق في هذا العنصر إلى مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب المكتب الفدرالي الأمريكي للإدارة الميزانية (AFOMB): "هي نهج تنظيم الكلي لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم يشمل جميع المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية لتحسين باستمرار عمليات منظمة والمنتجات والخدمات."¹

فحسب (Brock): "هي طريقة التحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية للإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام الموارد البشرية والمالية المتاحة."²

وحسب (Flynn et al): "هي نهج متكامل لتحقيق واستدامة إنتاج عالية الجودة، مع التركيز على صيانة وتحسين المستمر للعمليات ومنع وجود أي عيب على مستوى جميع وظائف المنظمة، وذلك لتلبية أو تجاوز توقعات العملاء."³

ويشير عقيلي على: "أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل مؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلع وخدمات وبأقل تكلفة، تهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه."⁴

وتعرف أيضاً: "هي أهم الأفكار والاتجاهات الحديثة التي ألقت نظرة كاملة على إدارة العمليات، وبالتالي هي دراسة منظمة وبشكل كامل."⁵

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا مجموعة من الإجراءات المتخذة من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلع وخدمات وبأقل تكلفة ممكنة.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

وتتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:⁶

- التركيز على العملاء: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في

عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير شروط الجودة، الحجم، التكلفة، بإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين و التطوير مما يستدعي تضافر الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار؛

- التحسين المستمر: حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، والمستوى التكنولوجي من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات كذلك؛

- مشاركة العاملين وتكوين فرق عمل: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة و بالتالي أهم عنصر في المنظمة لأنه العنصر الأول في تحقيق الجودة و التميز؛

- التزام إدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام إدارة العليا في دعها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها؛

- إدارة من الخلف، بواسطة الأسباب، الوقاية من التصميم: إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف، و التي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلا من تصحيح النتائج.

ثانيا: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم مراحل تطبيقها

سنتطرق في هذا العنصر إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم مراحل تطبيقها.

1. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية.⁷ فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي:⁸

- الجودة تؤدي إلى انخفاض تكاليف كما يتم تخفيض العيوب أيضا؛
- تتم الجودة على مستوى مجلس الإدارة أي لا يمكن أن تكون تغرس في أوساط المؤسسة دون المبادرة و التزام الإدارة العليا بها؛

- تعالج معظم العيوب من قبل النظام وليست عاملا لتفتيش في وقت متأخر جدا؛
- تهدف للحد من العيوب خلال الإنتاج والقضاء على التفتيش الشامل؛

- القضاء على الحصص العددية، شعارات، عظة و أهداف للقوى العاملة وتعزيز استدامة و التحسين المستمر لعملية ونوعية الإنتاج؛

- تطرد الخوف لدى العمال من التغيير، وهي تمثل معهد لبرنامج قوي للتعليم والتدريب وإعادة

التدريب للمساعدة القوى العاملة لتحسن مستمر وزيادة الأمن الوظيفي لهم؛

- كسر الحواجز بين المناطق الموظفين والتخلي عن نظم المراجعة من شأنها أن تدمر العمل الجماعي وخلق التنافس؛

- وضع حد لممارسة رجال الأعمال من خلال بحثهم على ثمن وحده، بل يجب أن يكون البحث عن موردين ملتزمون بالجودة وتطوير علاقات طويلة الأجل معهم.

2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تقسيم مراحل إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي⁹:

- مرحلة التحضير والإعداد: لا بد عند الإعداد لأي عملية من إعداد الخطط والتي تشمل أخذ التدابير التي لا بد من تواجدها لانجاز العملية أو حتى على الأقل تجاوز مرحلة معينة من المهام وفي عملية الجودة الشاملة تتضمن هذه المرحلة تهيئة الظروف المحيطة بالمنظمة ومحاولة تنظيمها حتى تكون ملائمة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الأعمال هناك ما لا بد من القيام بها؛

- مرحلة التخطيط: بعد تهيئة الظروف و التجهيز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدام المعلومات التي تم جمعها خلال عملية الإعداد ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة في التخطيط وتتضمن عملية القيام بالمهام التالية كتحليل مواطن القوة والضعف، تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة... الخ؛

- مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تطبيق الخطط المرسومة سابقا حيث تقوم فرق العمل على القيام بالمهام الموكلة إليها بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تطمح لها المنظمة من خلال التحسين المستمر للإنتاجية لنيل رضا العملاء؛

- مرحلة التقويم والرقابة: لا بد من تلازم عمليات التنفيذ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراقبة المتزامنة مع تلك العمليات وهي ما يسمى بالرقابة المرحلية.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الأداء

يرى مؤيدو فلسفة الجودة الشاملة أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسن الممكنة في أداءهم. ولهذا الغرض يجب توافر نوعين من المعلومات المرتدة:

- معلومات وصيفية من المديرين والزلاء والعملاء؛

- معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

1.التقييمات الوصفية للأداء في ظل الجودة الشاملة

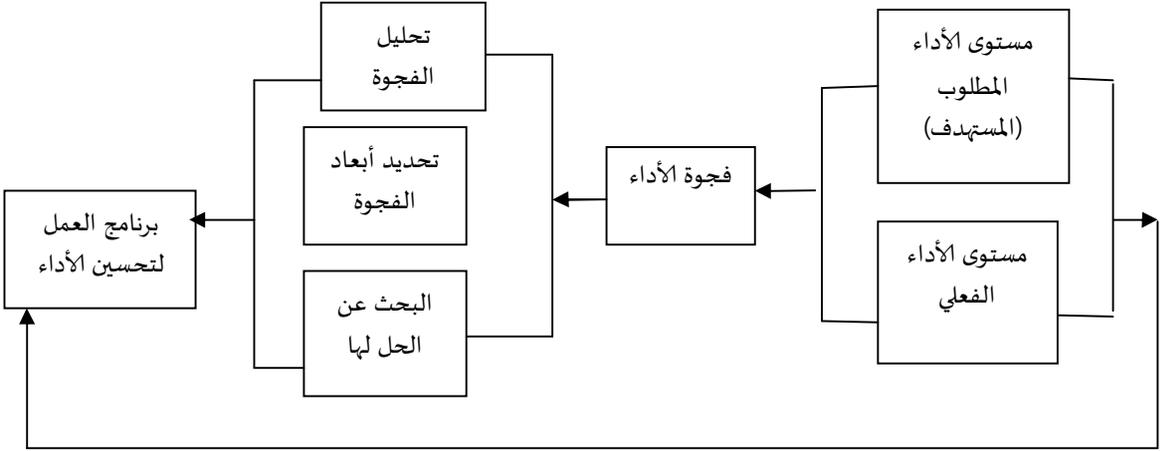
قد تستند المعلومات المرتدة عن الأداء عن المديرين والزملاء و العملاء إلى أبعاد وصفية مثل الاتجاهات، التعاون، المبادرة، مهارات الاتصال... الخ، كذلك فإن تقييم الأداء يجب أن يتضمن مناقشة خطط المسار الوظيفي للعاملين.

تركز بقوة فلسفة الجودة الشاملة على أنظمة تقييم الأداء، لذا يجب أن تتجنب استخدام تقييمات كلية أو شاملة أو إجمالية مثل ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف... الخ، فتصنيف العاملين في فئات قد يؤدي إلى تشجيعهم على التصرف بطريقة تتوافق مع توقعاتهم للفئة التي ينتمون إليها. على سبيل المثال، فإن الأفراد الذين يتوقعون بأن أدائهم سوف يندرج تحت فئة " المتوسط " قد لا يتوافر لديهم الدافع لتحسين أدائهم، بل يستمرون في إظهار السلوك الذي يتفق مع فئة التقييم المدركة، كذلك فإنه نظرا لان العاملين لا يمتلكون السيطرة على نوعية النظام أو بيئة التي يعملون في ظلها، فإن أنظمة تقييم الأداء لا يجب ربطها بمكافآت و الزيادة في الراتب. حيث أن الأخيرة يجب تحديدها في ضوء معدلات الأجور السائدة بصفة عامة أو على مستوى الصناعة، درجة الاقدمية، المرتبة الوظيفية، نتائج الأعمال وغيرها من المعايير التي تحقق المساواة للعاملين.¹⁰

وقد وجدت دراسة (Therese A. Joiner, 2007) أن درجة تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل إيجابي بالأداء المنظمة. ويعزز هذه الدراسة (Douglas, Judge, 2001) اللذان يؤكدان على أن مجرد الاهتمام بالجودة لن يضمن النجاح وأنه مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي ذات الصلة لتحقيق نتائج طيبة. كما وجدت هذه الدراسة أن بيئة الدعم من داخل المنظمة تعزز فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يؤكد ملائمة لنهج النظرية الموقفية للتنفيذ الناجح لها أو أكثر على وجه التحديد، ودعم المنظمة التي تشجع وجود علاقة متبادلة إيجابية بين العمال ومنظماتهم يعزز تقاسم المعرفة المشجعة بطريقة داعمة لإنتاج تأثير متناغم على الأداء ومن ثم هي تؤدي إلى تحسينه.¹¹

ويوضح الشكل التالي مخطط لتطوير الأداء:

الشكل رقم (01): مخطط لتطوير الأداء



المصدر: أحمد بن عيثاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM)-الأسس النظرية و التطبيقية في المؤسسات السلعية والخدماتية، ط1، دارحامد، عمان، 2013، ص68.

رابعا: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي و الثقافة التنظيمية

سنطرق في هذا العنصر إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

1. إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي

وتشير هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تنتج ميزة تنافسية للمنظمة في المقام الأول، وتحسين الأداء التنظيمي في المركز الثاني. وإدارة الجودة باعتبارها كعنصر من عناصر إدارة العمليات وكوسيلة من وسائل إدارة مصممة للوصول إلى الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر، وبالتالي تحسين نوعية الأعمال و الموارد فضلا عن القدرة التنافسية و حيوية للمنظمة. وحسب (Terziowski, SamsonK, 1999) إذا تم تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح، ستنتج مجموعة متنوعة من المزايا مثل فهم احتياجات العملاء، وتحسين رضاهم، وتحسين مستوى الاتصالات الداخلية، وتقديم أفضل حل للمشكلة وبأخطاء أقل. وبالتالي فعالية تنفيذها هو رصيدا قيما في كل منظمة، وبممارساتها يمكن إنتاج قدرات تنافسية مهمة وتصبح مصدرا هاما لتحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي تدريجيا.¹²

على الرغم من أن الأدب الاستراتيجي يشير إلى وجود الارتباط الإيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ومستوى المساهمة التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة لم يكن كبيرا، مما يشير إلى أنه قد تكون هناك متغيرات أخرى. هذه المتغيرات يمكن أن يكون الاختلافات في عمليات تنفيذ الجودة الشاملة فيما يتعلق بالاتجاهات الاقتصادية، ونوع الصناعة، بيئة الأعمال بما في ذلك

التكنولوجيا والمنافسة والسوق، وإستراتيجية الشركة، والموارد من الشركة.¹³ فالعلاقة بين الجودة الشاملة والابتكار لديه مهمة وعلاقة ايجابية مع الأداء التنظيمي، وهذا يدل على أهمية الابتكار في تحسين وظيفة تنظيمية. وبالتالي يجب تشجيع الممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة في صناعة داخل المؤسسة. وتشير هذه المفاهيم أن الابتكار والإبداع في العمليات، وتوفير الخدمات والمنتجات يمكن أن تحسن في نهاية المطاف وظائف المنظمة. وبالتالي يجب النظر في المتغيرات جنباً إلى جنب مع جودة الأداء، لتحسين وظيفة التنظيمية. وتشير الدراسة إلى الحاجة لدمج العلاقة بين جودة الأداء التنظيمي والابتكار، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسن في جودة الخدمة، وأيضاً جلب المزيد من الإبداع. هذا ونستخلص من هذه الدراسة أن أساليب إدارة الجودة الشاملة والقيادة، وعلاقات الموظفين، وعلاقات العملاء، وإدارة المنتج يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً على الجودة والابتكار وأداء التنظيمي.¹⁴

2. الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، ومن خلال فرق العمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعاته واحتياجاته، والعمل بشكل دؤوب ومستمر على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات. وإن بناء ثقافة الجودة هو مفتاح نجاح المنظمة، فهذه الثقافة تقدر وتكافئ المساهمات التي تتم لتحسين برامج تدريب العاملين على استخدام أدوات الجودة، وعليه فإن الأساليب الفنية للتحسين المستمر في الأداء التنظيمي والخدمة سوف تزداد بشكل كبير.¹⁵

المحور الثاني: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة - دراسة

حالة مؤسسة تكرير السكر ومؤسسة متيجي-

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

1. منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1.1. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة تكرير السكر ومؤسسة متيجي في ولاية مستغانم، وقد تم توزيع 80 استمارة على عمال كلا المؤسساتين، وتم استرجاع 58 منها وهي صالحة للتحليل أي ما يعادل 72.5% من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائياً نظراً لأن حجم العينة يتجاوز 30 فرداً.

2.1. أداة الدراسة: تم بناء الإستبانة لمعالجة متغيرات الدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، الفئة الوظيفية).

في حين احتوت الإستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين يمثلان متغيري الدراسة، محور إدارة الجودة الشاملة يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة يشمل 6 فقرات.

3.1. الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقاً لاختبار استيوذنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات مدعماً بمعامل بيرسون لقياس مدى الارتباط بين المحاور، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقاً لبعض الخصائص الوظيفية.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالاً في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفض H_0 إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا المستوى وهو ما يعني وجود دلالة.

2. تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

1.1. تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:
الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق
تحليل مستوى إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة	6	83.5 %	91.37 %
دراسة تحسين مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة	6	71.2 %	84.38 %
المحاور السابقة معا	12	85.7 %	92.57 %

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS²²

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره يتجاوز نسبة 85.7% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره، كما أنه يتميز بمعامل صدق عال يتجاوز 90% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2.2. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: تم تحليل إجابات 58 عامل بهاتين المؤسستين، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 81.1% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 18.9%، ما يؤكد على عدم تواجد العنصر النسوي في المؤسسة؛

- بالنسبة لمتغير السن: 51.4% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، 27.80% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، 18.10% تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، في حين أن 2.7% يتجاوز سنهم 50 سنة، وهي نسب تؤكد أن معظم عمال المؤسسات الجزائرية من الشباب دون 40 سنة؛

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: 73.00% من عمال المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى جامعي، في حين أن 18.90% منهم ذو مستوى ثانوي، وفي حين أن 8.10% منهم ذو مستوى دراسات عليا ما يؤكد أن توجه المؤسسات نحو توظيف خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات العليا؛

- بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة: 45.61% من المستجوبين خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، 16.22% منهم خبرتهم بين 11 و15 سنة، 17.12% منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين أن 10.94% خبرتهم بين 16 و20 سنة، 5.4% منهم خبرتهم بين 26 و30 سنة، في حين أن 4.71% منهم تفوق خبرتهم 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب عاملي المؤسسات محل الدراسة من الخريجين حديثا من الجامعات ومعاهد التكوين.

- بالنسبة لمتغير الفئة المهنية: 40.00% من المستجوبين إطارات، 38.00% منهم أعوان التحكم، 22.00% منهم أعوان التنفيذ، وهو ما يؤكد أن العينة مكونة من الفئات المهنية الثلاث مع أفضلية للإطارات لأنهم الأكثر إلماما بالجانب الإستراتيجي.

3.2. تحليل فقرات محاور الدراسة: سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان.

1.3.2. تحليل فقرات المحور الأول: يمثل المحور الأول المتغير الأول تحليل مستوى إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي
الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	تركز إدارة الجودة الشاملة على صيانة و تحسين المستمر للعمليات، لمنع وجود أي عيب على مستوى وظائف المؤسسة.
02	تستخدم هذه الإدارة الأساليب الكمية لتنظيم المستمر في عمليات منظمة وخدماتها.
03	تقوم إدارة الجودة الشاملة بإحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل مؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم.
04	تعمل إدارة الجودة على تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة.
05	تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم.
06	تعمل هذه الإدارة على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	3.56	1.04	موافق	3.31	0.002	العبارة محققة	04
02	3.72	1.09	غير موافق	4.04	0.06	العبارة غير محققة	02
03	3.35	1.08	محايد	1.96	0.057	العبارة غير محققة	06
04	3.91	0.82	محايد	6.74	0.078	العبارة غير محققة	01
05	3.70	0.99	موافق	4.29	0.000	العبارة محققة	03
06	3.48	1.14	موافق	2.58	0.014	العبارة محققة	05
المحور الأول	3.62	0.76	غير موافق	4.95	0.062	مستوى إدارة الجودة الشاملة غير فعال وبحاجة إلى تحسين.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أن مستوى إدارة الجودة الشاملة في مؤسستين محل الدراسة جيد

ويتحسن باستمرار كاف، وهذا ناتج عن اعتماد كلا المؤسستين لآليات الحديثة على مستويات الإدارة والجودة وتفعيلها لها، وزيادة تركيزها على تحليل حركة منافسها وتطوير قدرتها لاكتساب فرصة جديدة.

2.3.2. تحليل فقرات المحور الثاني: يمثل المحور الثاني المتغير الثاني وهو دراسة مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:
الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
07	يقوم الأداء التنظيمي بتصنيف العاملين في فئات لتشجيعهم على التصرف بطريقة تتوافق مع توقعاتهم للفئة التي ينتمون إليها.
08	يساعد الأداء التنظيمي في تقسيم المسؤوليات بين الموظفين حسب مؤهلات وخبرات كل موظف.
09	يراعي الأداء التنظيمي سلوك جميع الأفراد العاملين في كافة الإدارات والأقسام الموجودة فيها.
10	يعمل هذا الأداء على تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين ونوعية النظام أو بيئة التي يعملون في ظلها.
11	يحقق الأداء التنظيمي المساواة بين العاملين من خلال معدلات الأجور السائدة بصفة عامة أو على مستوى درجة الاقدمية، المرتبة الوظيفية.
12	يحسن هذا الأداء مستوى الاتصالات الداخلية، ويقدم أفضل حل للمشكلة وبأخطاء أقل.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج

هذا التحليل:

الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
07	3.51	1.01	موافق	3.07	0.001	العبارة محققة	06
08	3.72	1.09	موافق	4.04	0.000	العبارة محققة	02
09	3.75	0.72	موافق	6.36	0.025	العبارة محققة	05
10	4.00	0.66	موافق	9.12	0.48	العبارة غير محققة	04
11	3.94	0.66	موافق	8.66	0.07	العبارة غير محققة	03
12	3.89	1.12	موافق	4.82	0.002	العبارة محققة	01
المحور الثاني	3.80	0.46	موافق	10.57	0.000	مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء التنظيمي للمؤسستين محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار، وهو يدل على حرص هذه المؤسسات على تفعيل مختلف قدراتها التي تفضي إلى التحسين المستمر لمستوى أدائها ككل.

4.2. تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: نحلل تباين أجوبة العينة حسب متغيرات هامة، المستوى العلمي، الخبرة والفئة الوظيفية باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي.

1.4.2. تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب مستوى العلمي

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي

الجدول رقم (06): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب مستوى العلمي

المؤسسة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
جامعي	37	3.69	0.50	0.44	0.852	لا يوجد تباين
ثانوي	15	3.58	0.85			
دراسات عليا	6	3.83	0.44			
المجموع	58	3.62	0.76	0.161		

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسستين، رغم أن فئة

ذات مستوى الجامعي تحتل الصدارة في مدى تحليل مستوى إدارة الجودة الشاملة للمؤسستين. بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب مستوى العلمي

المؤسسة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
جامعي	37	3.88	0.42	0.67	0.367	لا يوجد تباين
ثانوي	15	3.82	0.45			
دراسات عليا	6	3.44	0.67			
المجموع	58	3.80	0.46	1.032	0.367	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسستين، رغم أن فئة ذات مستوى جامعي تحتل الصدارة في مدى تحليل مستوى الأداء التنظيمي للمؤسستين.

2.4.2. تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الخبرة:

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
أقل من أو يساوي 5 سنوات	10	3.93	0.52	0.70	0.812	لا يوجد تباين
من 6 إلى 10 سنوات	18	3.56	0.88			
من 11 إلى 15 سنة	9	3.66	0.50			
من 16 إلى 20 سنة	9	3.95	0.25			
من 21 إلى 25 سنة	6	3.08	1.53			
من 26 إلى 30 سنة	4	3.25	1.53			
أكثر من 30 سنة	2	3.5	0.70			
المجموع	58	3.62	0.76	0.487	0.812	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال في كلا المؤسستين حسب خبرتهم، رغم أن فئة أصحاب خبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات كانت لها الصدارة في تحليل مستوى إدارة الجودة الشاملة للمؤسستين.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من أو يساوي 5 سنوات	10	3.83	0.61
من 6 إلى 10 سنوات	18	3.82	0.39
من 11 إلى 15 سنة	9	3.66	0.48
من 16 إلى 20 سنة	9	4.08	0.28
من 21 إلى 25 سنة	6	3.41	0.82
من 26 إلى 30 سنة	4	3.33	0.00
أكثر من 30 سنة	2	4.33	0.23
المجموع	58	3.80	0.46

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F
لا يوجد تباين	0.230	1.446

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS²²

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال في كلا المؤسستين حسب خبرتهم، رغم أن فئة أصحاب خبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات كانت لها الصدارة في دراسة مستوى الأداء التنظيمي للمؤسستين.

3.4.2. تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية:

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الفئة الوظيفية

		عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الوظيفية
		27	3.61	0.75	الإطارات
		23	3.53	0.95	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	8	3.71	0.63	أعوان التنفيذ
لا يوجد تباين	0.845	58	3.62	0.76	المجموع
			قيمة F		

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS²²

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في أجوبة العمال المؤسستين حسب فئتهم الوظيفية، حيث أن الإطارات يؤكدون على فعالية آليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسستين في حين التزمت الفئات الأخرى الحياد.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الفئة الوظيفية

		عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الوظيفية
		27	3.90	0.39	الإطارات
		23	3.71	0.46	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	8	3.82	0.51	أعوان التنفيذ
يوجد تباين	0.004	58	3.80	0.46	المجموع
			قيمة F		

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS²²

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، وهو ما يؤكد تحسن مستوى الأداء التنظيمي في المؤسستين محل الدراسة.

3. اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

1.3. اختبار وتحليل الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح عدم تحقق الفرضية الأولى في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى تحليل إدارة الجودة الشاملة غير فعال وبحاجة إلى التحسين.

2.3. اختبار وتحليل الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح تحقق الفرضية الثانية في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى الأداء التنظيمي للمؤسستين محل الدراسة جيد ويتحسن استمراراً.

3.3. اختبار وتحليل الفرضية الثالثة: لتحليل الفرضية الثالثة لابد من التأكد أن كانت توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في المؤسستين محل الدراسة، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل ارتباط المتغيرين الأول والثاني

المتغير	الأول	مستوى الدلالة	القرار
الثاني	42.5 %	0.009	توجد دلالة ارتباط قوي موجب

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أن الفرضية الثالثة محققة، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ضعيفة موجبة بين المتغيرين، وهو ما يؤكد أن إدارة الجودة الشاملة مساهمة فعالة في تحسين مستوى أداءهما التنظيمي في كلا المؤسستين محل الدراسة.

الخاتمة:

لقد حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء التنظيمي للمنظمات وتحقيق أهدافها. فالمنظمات التي تملك إدارة جودة شاملة وكيفية وقوية تمكن أعضائها من الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء تنظيمي فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وعليه يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الجزائرية؛
- غياب الإمكانيات المطلوبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات؛
- مستوى الأداء التنظيمي جيد ويجب العمل أكثر فأكثر؛

- نقص العمل بروح فريق العمل المتكامل بالنسبة لفرق التطبيق؛
- إدارة الجودة الشاملة ساهمت في تحسين الأداء التنظيمي لكلا المؤسستين.
ومن أهم التوصيات:
- يجب العمل على تحسين إدارة الجودة الشاملة في كلا المؤسستين من خلال وضع برامج تسهم في ذلك؛
- البحث عن استراتيجيات ناجحة تعمل على نهج متكامل لتحقيق واستدامة إنتاج عالية الجودة؛
- العمل بشكل دؤوب ومستمر على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات، حيث إن بناء ثقافة الجودة هو مفتاح نجاح المؤسستين؛
- العمل على اكتساب خبرات جديدة تمهد إلى تحسين دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء ككل في المؤسستين.

- ¹ . Shehzad Akhtar, Hashim Zameer & Rashid Saeed, **Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, Nov 2014, p110.
- ² .أحمد بن عيثاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM)-الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدماتية، ط1، دار حامد، عمان، 2013 ، ص69.
- ³ .. Ali Bakhit Jaafreh , Abedalfattah Z. Al-abadallat, **The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study**, International Journal of Financial Research Vol. 4, No. 12013 , p95.
- ⁴ . ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة-دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009-2010، ص10.
- ⁵ . مؤيد عبد الحسين الفصل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، ط1، دار الوراق، الأردن، 2005، ص316.
- ⁶ . فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية، عمان، 2012، ص63-66.
- ⁷ . بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد05، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2007، ص31.
- ⁸ .Davood Gharakhani¹, Hossein Rahmati, **Total Quality Management and Organizational Performance**, Journal of Industrial Engineering, Vol.1 , No. 3, American ,2013,p48.
- ⁹ . عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري، مصر، 2015، ص130.
- ¹⁰ . محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2008، ص216.
- ¹¹ . Therese A. Joiner, **Total quality management and performanceThe role of organization support and co-worker support**, International Journal of Quality & Reliability Management Vol 24 No. 6, Emerald Group Publishing Limited, 2007, p621.
- ¹² . Musran Munizu, **The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 7,2013, p194.
- ¹³ . Marcel T. Ngambi, Ayankeng Godlove Nkemkiafu, **The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance**, American Journal of Management Vol. 15(4), American, 2015, p75.

¹⁴ . Shekoufeh Nekouezadeh1, Siavash Esmacili, **A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran**, European Online Journal of Natural and Social Sciences ,vol.2, No. 3(s), European ,2013, p974.

¹⁵ . أعمار عزاوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 07 و08 ديسمبر 2010، ص11.