

درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها

The Degree of The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Application in Algeria Telecom Coorporation From Employees Prespective

(¹) أ.الحاج نعاس خديجة، (²) أ.د. نوري منير
(³) أستاذة مساعدة قسم (1) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | (⁴) أستاذ التعليم العالي بجامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -
مخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة
naaskhadidja@yahoo.fr

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف من وجهة نظر العاملين بها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من النوع و العمر و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة المسمى الوظيفي على ذلك، و كانت إشكالية البحث كالآتي:

ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف من وجهة نظر العاملين بها؟

ولتحقيق أهداف البحث، أجريت الدراسة على عينة عشوائية، تضم 66 موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، وزعت عليهم إستبانة مكونة من محورين هما: المحور الأول: يضم البيانات الشخصية للعينة: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة و المسمى الوظيفي)، بينما يضم المحور الثاني: سبعة أبعاد والتي تشكل معايير بالدريج للجودة الشاملة وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، العناية بالموارد البشري، إدارة نظم المعلومات، إدارة العمليات و جودة المخرجات، وتم التأكد من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين، وكذلك التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرو و نباخ حيث بلغت القيمة الكلية للثبات 0.953 وهي درجة مرتفعة جدا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج السبعة للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف كبيرة بشكل عام .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة بمعاييرها السبعة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تبعا لمتغير النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير سنوات الخبرة بالمؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير المسمى الوظيفي.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، نموذج بالدريج، القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، التركيز على الزبون، العناية بالموارد البشري، جودة المخرجات.

Abstract

This study aimed to identify the degree of The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence application in Algeria Telecom corporation from employees perspective.

In addition to determining the role of variables of each type, age, qualification and years of experience and job title on it .

The research problematic was as follow: To what extent are The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence applied in Algeria Telecom corporation in Chlef, from employees perspective?

To achieve the objectives of the study, the study was conducted on a random sample of 66 employees of the Algerian Telecom Corporation in Chlef, distributed a questionnaire consisting of two axes:

The first axis includes the personal data of the sample: (type, age, qualification, years of experience and job title), while the second axis includes seven dimensions which constitute The Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence which are: leadership, strategic planning, customer focus, operation management, workforce focus, process management and results (output quality).

The reliability of the tool was verified using the credibility of the arbitrators, as well as ensuring that the tool was stable using the Alpha Kronbach coefficient. The total value of stability was 0.953 which is very high. The data were analyzed using the statistical packages of social sciences. The study found the following results:.

* **The assessment of the members of the research sample to the degree of application of the criteria of the seven Malcolm Baldrige quality Award in Algeria Telecom Corporation in Chlef is generally large.

- There were no statistically significant differences between the average responses of the research sample members towards the degree to which the criteria of the Malcolm Baldrige Quality Award were met by their seven criteria in the Algerian Telecom Corporation according to the gender variable..
- There were no statistically significant differences at the level of significance 0.05 α for the de-gree of application of the Baldrige standards for total quality in Algeria Telecom Corporation in Chlef due to the variable age.
- There were no statistically significant differences at the level of significance 0.05 α for the de-gree of application of the Baldrige standards for total quality in Algeria Telecom Corporation in Chlef due to the variable years of experience in the institution..
- There were no statistically significant differences at the level of significance 0.05 α for the de-gree of application of the Baldrige standards for total quality in Algeria Telecom Corporation in Chlef due to the variable of scientific qualification
- There were no statistically significant differences at the level of significance 0.05 α for the de-gree of application of the Baldrige standards for total quality in Algeria Telecom Corporation in Chlef due to the variable of job title.

Keywords: *ITotal Quality Management, Baldrige Model, Leadership, Strategic Planning, Operations Management, Customer Focus, Human Resource Care, Output Quality .*

مقدمة

الثمانينات من القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن أن تتحقق مع تكاليف منخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المحقق من جراء أسلوب الجودة الشاملة، وتبعتها في هذا المنحى معظم دول العالم، فكانت الولايات المتحدة الأمريكية من بين أوائل المهتمين بهذه الفلسفة الجديدة في الإدارة، وتبلورت مساعيها لتطوير الجودة من خلال منحها جائزة مالكوالم بالدريج للجودة للمؤسسات الأمريكية، التي

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي، بشقيه السلعي والخدمي في مختلف المؤسسات، ولقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار، سيما في أوائل

ثانيا: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يتطرق لموضوع الجودة الشاملة، التي تعتبر من المواضيع الهامة للمؤسسات، خاصة تلك التي تشهد منافسة حقيقية مثل قطاع الاتصالات بالجزائر، ولتمهيد الطريق لتبني نموذج معين للجودة لا بد من قياس درجة تطبيق بعض المعايير، التي تعتبر مؤشرات لإمكانية التطبيق، والاستعداد للحصول على شهادة الايزو 9001 الإصدار الأخير لعام 2015، الذي تركز على معايير نظام الجودة الشاملة.

ثالثا: أهداف البحث : تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدفين التاليين :

- التعرف على درجة تطبيق المعايير السبعة لجائزة مالكولم بالدريج للجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف من وجهة نظر العاملين بها؛
- التعرف إلى أثر متغيرات: (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

تجسد اهتماما حقيقيا بالجودة من خلال معايير دقيقة وضعت لهذا الشأن.

لقد ظهرت نماذج عديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين وقد تباينت تلك النماذج من حيث العناصر الرئيسية التي تتألف منها، وإن كانت جميعها ترمي إلى هدف واحد، يتمثل في تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحها، من خلال تحسين جودة ما تقدمه من سلع وخدمات، ولعل من أشهر تلك النماذج التي لقيت صدا واسعا، نموذج ديمينج، نموذج الإتحاد الأوروبي ونموذج بالدريج للجودة الأمريكية.

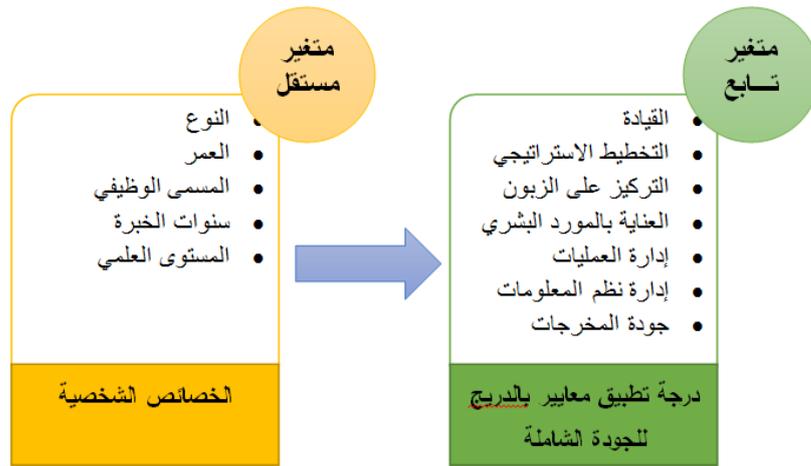
أولا: إشكالية البحث

يعتبر نموذج مالكولم بالدريج من أوضح وأشهر نماذج الجودة العالمية، لما يحتويه من معايير متعددة وشاملة، والتي تعتبر ركائز حقيقية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة، على اختلاف حجمها، ونشاطها وطبيعتها، وسواء كانت هادفة للربح أم لا، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية :

- إلى أي مدى يتم تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف ؟

رابعا : نموذج البحث : حددت متغيرات الدراسة وفقا للنموذج التالي :

الشكل (1) نموذج البحث



المصدر : من اعداد الباحثين

سادسا: منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف متغيرات الدراسة، واعتمدنا على أداة الاستبيان المناسبة لمثل هذه الحالات التي تعتمد على استطلاع آراء العينة المبحوثة.

سابعا: حدود البحث: تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- الحدود المكانية: انحصرت عينة البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

- الحدود الزمانية: امتد وقت اجراء البحث في الفترة ما بين: 10/07/2017 إلى غاية 10/09/2017.

خامسا: الفرضيات

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار النموذج تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية :

- درجة تطبيق المعايير السبعة لنموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف متوسطة؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود إلى الخصائص الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لعينة البحث.

للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات العميل وكذلك تحقيق أهداف المشروع.⁽¹⁾

ويعرفها أدرجز «ODGERS» بأنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة أنها ثقافة، طريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المؤسسات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد وكل المديرين في الأداء والتصرف السليم وبشكل مستمر.⁽²⁾

عرف إدوارد ديمينج ما يعرف في إدارة الجودة الشاملة بنظام ديمينج للإنتاج بأنه "شبكة من المكونات المستقلة التي تعمل معا لتحقيق هدف النظام"⁽³⁾

وفي تعريف آخر ل هافر «HOFFER» يؤكد فيه على كون إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله الجهود لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ.⁽⁴⁾

ومن خلال جمع الزوايا المهمة في فهم الجودة الشاملة يمكن أن نقول إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على فلسفة الإدارة، فهي طريقة تفكير تنبثق منها طريقة عمل يفترضها كل الأفراد في التنظيم بالإضافة إلى أطرافه الخارجين، وهذا يمثل لماذا لا بد من الجودة الشاملة؟ وتكون هذه الفلسفة موجهة للربح، ومركزة على العميل، ومتمركزة حول الناس، ويساعدها الشركاء، وتأخذ متغيرات البيئة بعين الاعتبار (تهتم بالمجتمع وبأمور التلوث، الإزعاج، طبقة الأوزون...) يعمل في ظل TQM الأفراد كأنهم شركاء مسؤولين عن هدف الجودة الشاملة.

وبشكل أكثر إيجازا فإن إدارة الجودة الشاملة قدمت أربعة ثورات في عالم إدارة الأعمال هي:⁽⁵⁾

- منح الزبون الأولوية والأسبقية.
- التحسين المستمر لكل ما يجري داخل المؤسسة.
- مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف ورسمها.
- إدراج المؤسسة في شبكة اجتماعية.

2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الشكل (2) مراحل تطبيق الجودة الشاملة



المصدر: د عبد الرحمن توفيق مرجع سابق ص 64.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة آراء عينة من موظفي اتصالات الجزائر بالشلف حول درجة تطبيق المعايير السبعة لنموذج مالكولم بالدريج للجودة الأمريكية والمتعلقة في: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العناية بالموارد البشري، التركيز على الزبون، إدارة العمليات، إدارة نظم المعلومات وجودة المخرجات.

ثامنا: أداة البحث : تم استخدام برنامج الخدمة الإحصائية SPSS إصدار 24، سمح هذا الأخير بتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك بالاعتماد على المقاييس الإحصائية التالية:

- مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- معامل الثبات "الفا كرونباخ".

- تحليل التباين الأحادي "one way anova".

- اختبار T للعينات المستقلة واختبار F.

تاسعا: أقسام البحث: تم تقسيم البحث على النحو التالي

المبحث الأول: الإطار النظري لنموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإطار النظري لنموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة

إن المؤسسات عادة ما يبدأ مسارها نحو الجودة عبر الحصول على نظام معتمد لإدارة الجودة، كما أكدت على ذلك الأدبيات التي اهتمت بتناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فسنحاول من خلال المبحث الكشف عن عناصر نظام الجودة الملائم لإدارة الجودة الشاملة والذي يعكس الفلسفة والمبادئ الخاصة بها، بالإضافة إلى تلك النظم التي شهدت تطبيقات عملية واسعة عبر مؤسسات إنتاجية وخدمية في دول العالم المتقدمة منها والنامية وهذا من خلال الحصول على شهادات الايزو 9000 مثلا، أو الحصول على جوائز الجودة كجائزة ديمينج باليابان أو بالدريج باليوم أ.

وعلى الرغم من الاختلاف في أنواع نظم إدارة الجودة، إلا أن الهدف من وراء تبني نظام معين لتحقيق الجودة كان سبب في تحسين وتطوير العمل وتعزيز ثقافة الجودة كفرصة للتوسع والبقاء في الداخل أو البحث عن وسيلة للتمييز وإثبات الوجود على الصعيد التنافس الدولي، ومن هذا المنطلق تضمن هذا المبحث عرض لمهية إدارة الجودة الشاملة وكل ما تعلق بها من خصائص ومكونات، إضافة إلى أهم رواد الجودة في العالم، وصولا إلى تبيان المعايير السبعة لنموذج بالدريج للجودة الأمريكية.

أولا: ماهية إدارة الجودة الشاملة:

1- **تعريف الجودة الشاملة:** لقد كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت *TQM على أنها الفلسفة الإدارية

- **مرحلة التطوير:** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:⁽⁸⁾

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.

- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق الجودة الشاملة، والتقدم الحاصل في هذا الجانب بالإضافة إلى دراسة التجارب المماثلة وما يمكن الاستفادة منها.

- **مرحلة التحسين المستمر:** تستهدف هذه المرحلة التعريف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التحسين المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:⁽⁹⁾

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق.

- إجراء مقارنة مرجعية للأداء (Benchmarking) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع مؤسسات مماثلة.

- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المؤسسة للمشاركة في عملية التطبيق.

- تزويد جميع العاملين في المؤسسة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

إن تطبيق كل مرحلة وخطوة مما سبق تحتاج إلى مرحلة زمنية مناسبة لاستكمالها، وعليه يتضح مما سبق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تطور على فترات، فبعد أن كان التركيز على المنتج النهائي من خلال المواصفات المطلوبة، ثم الانتقال إلى ضبط العملية ومراقبتها وحصر نسبة العيوب إحصائياً، ومن ثم الانتقال للاهتمام بكل ما سبق والذي يؤكد على رضا العميل وتحقيق التحسين المستمر.

3- ثلاثية الجودة الشاملة⁽¹⁰⁾: تطلق هذه التسمية حول الأطراف الثلاثة التي تسعى المؤسسة لإرضائهم وهم كما يلي:

1. **إرضاء العميل:** تذهب ثلاثية الجودة الشاملة إلى أبعد من إرضاء العميل وذلك أمر تفرضه المنافسة الحالية على مستوى العالم، لقد تم طرح هذا المفهوم في مؤتمر عالمي عن الجودة في كوريا عام 1980. إن تحقيق قاعدة أبعد من توقعات العميل (Above Customer Expectations): ACE، تفترض تجاوز مرحلة الرضى لدى العميل، إلى إدخال البهجة عليه بحيث يثار ويحمس لاقتناء المنتج، وهذا هو الأمر الكفيل بوقف المنافسة وإبعادها عن الطريق.

لذا يقرر خبراء التسويق أنه من الصعب أن تكتسب عميلاً جديداً، لذلك من الواجب التعلق بالعملاء القدامى، لأن جذب عميل جديد يكلف خمسة أضعاف الاحتفاظ بعميل قديم.

لا تتوقف الجودة الشاملة عند إرضاء العميل أو إدخال البهجة

يوضح الشكل 2 المراحل التي يمر بها تطبيق الجودة الشاملة بأية مؤسسة، وفيما يلي توضيح هذه المراحل:

- **مرحلة الإعداد:** يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة جزءاً من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:⁽⁶⁾

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشاكل المؤسسة، وبيان التحديات التي تواجهها.

- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.

- تعريف القيادات بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري، فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر.

- **مرحلة التخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المؤسسة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة التزاماً بنشر ودعم ثقافة الجودة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:⁽⁷⁾

- تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الذي ينعكس على مستواهم المعيشي.

- تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمؤسسة، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمؤسسة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.

- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمان التزامهم، وكسب رضاهم.

- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

- مرحلة التقويم: تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها.

- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، ويمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المؤسسة، أي مراعاة خصوصية المحيط أثناء تطبيق الجودة الشاملة.

- مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء التغييرات الحاصلة ومدى تناسبها مع ثقافة الجودة والالتزام بها.

عليه، فهذا بعد واحد فقط للجودة الشاملة، فهناك بعدان آخران للجودة الشاملة هما:

2. **رضا الملاك أو أصحاب الأسهم:** إن المؤسسات الناجحة هي تنظيمات ساعية للربح، وهذا يكون نتيجة لتظافر جهود أصحاب الأسهم والملاك، فهم يستثمرون أموالهم مقابل عائد أي إيرادات على أصولهم التي تمول المؤسسة بها، لذا تكون احتياجات أصحاب الأسهم في عائد الجودة على رأس مالهم المستثمر، أي العائد الذي يتعدى العائد على مصادر أخرى، مثل ودائع البنوك مثلا، كما يشمل احتياجات غير مالية أيضا مثل الشعور بالفخر في امتلاك مؤسسة، الوضع الاجتماعي... الخ.

3. **رضا العاملين بالمؤسسة:** تشكل المؤسسة هيئة اجتماعية يعيش بداخلها العمال لفترة طويلة مهمة من حياتهم، فهم يتوقعون مقابلا من وراء أداء مهامهم بالمؤسسة، لذا فهم يحتاجون إلى جودة الحياة في مواقع عملهم ومنازلهم، فهناك بعض المؤسسات التي تسعى إلى جعل عمالها سعداء خارج بيئة العمل، فتوفر لعائلات العمال الرعاية الصحية، النقل... الخ.

كخلاصة لثلاثية الجودة الشاملة أنها تشتمل على ثلاث جودات هي: عائد جودة لأصحاب الأسهم و QUALITY و ACE للعمال، وجودة الحياة للعمال الموجودين بالمؤسسة.

إن تركيز الجودة الشاملة على العناصر الثلاثة المهمة في المؤسسة، ينبثق من أن كل واحد منهم يبذل لكي يأخذ ويكسب، وكل منهم يعمل لفائدته النهائية، ولأن رضا العميل ما هو إلا وسيلة لإرضاء أنفسهم لأن إرضاء العميل يعني: وجود الرواتب، توفر الأمان، وجود المكافآت، تحقيق الانتماء إلى مؤسسة رابحة... الخ.

4- رواد الجودة الأوائل: (11)

لكل مجال من مجالات العلم له رواده ومفكروه، وعلم إدارة الجودة الشاملة له رواده ومفكروه أيضا، لذا سوف نتناول بشيء من التفصيل بعض الرواد الأوائل الذين كانوا لهم الفضل في تمهيد الطريق لتطبيق الجودة الشاملة ومن أهم الرواد الأوائل في هذا المجال الأسماء التالية:

- **ادوارد ديمينج:** إن إدوارد ديمينج Edwards Deming: يعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، حيث قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية، وأكد ديمينج على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل، حيث كان من الرواد الأوائل الذين قاموا بتعريف الجودة الشاملة وتحديد مبادئها وشروط تطبيقها. بالإضافة الأساسية التي يجب أن تنسب إلى ديمينج هي المبادئ الأربعة عشر التي طرحها واعتبرت مرجعا هاما، يمكن تطبيقه في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات حتى توفى عام 1994 م، وتنص **مبادئ ديمينج للجودة على ما يلي:** (12)

1. ضرورة الاتفاق على أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير

استراتيجية مستقرة لتحسين أداء الإنتاج.

2. أن يتم تبني فلسفة الجودة وتفهمها كمدخل جديد.

3. يجب التوقف عن الاعتماد على التفتيش على المنتج النهائي لضمان الجودة وضرورة اعتماد الجودة في المنتج الأساسي.

4. ضرورة التخلي عن فلسفة الشراء بأقل الأسعار واستبدال ذلك المفهوم بالبحث عن تخفيض التكاليف الكلية للمنتجات لأدنى حد ممكن.

5. يجب المحافظة على استمرارية تحسين عملية التخطيط والإنتاج داخل جهة العمل.

6. البحث عن أساليب جديدة للإشراف الفعال.

7. مساعدة العاملين للتغلب على الخوف من التغيير.

8. التخلص من العوائق التنظيمية من مختلف الوحدات.

9. الاعتماد على سياسات واقعية لتحقيق أهداف العاملين مع الابتعاد قدر الإمكان عن تقديمهم بشكل مستمر.

10. العمل على الحد من الاعتماد على المقاييس الرقمية والإحصائية الجامدة كمعيار لقياس الأداء.

11. تشجيع الإبداع والإدارة بالأهداف عند تقييم مستوى العاملين

12. العمل على تطوير نظم التعليم والتدريب الجيدة بالمؤسسة.

13. التأكيد على أهمية العمل بروح الفريق لكل العاملين بالمؤسسة وذلك لكسب التأييد لتطبيق الجودة الشاملة

14. الابتعاد عن الشعارات التي ترفعها الإدارة.

- **إسهامات جوزيف جوران Juran:** (13)

لقد قدم J.J. مساهمة مثيرة في إدارة الجودة. خلال الحرب العالمية الثانية ومنح بدوره وساما للجودة من قبل الإمبراطور الياباني، اعترافه بمشاركته في إعادة بناء اليابان، وفي عام 1951م تمكن جوران من إتمام صياغة مجموعة أفكار متماسكة حول إدارة الجودة تضمنها كتابته the quality control handbook، حيث ركز فيه على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (عمليات الإنتاج). وكذا على الوقت الضائع Lost time أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، وقد جمع هذه الأفكار حول إدارة الجودة في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لجوران، وتضمنت هذه الثلاثية ما يلي: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة وتحسين الجودة.

أ- **تخطيط الجودة:** فقد قسمه إلى خطوات أساسية هي: (14)

- تحديد من هم المستهلكون؟

- تحديد احتياجاتهم.

- تطوير خصائص المنتج الذي يلبي ويستجيب لهذه الاحتياجات.

3- أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة، فقسم الجودة وحده لا يستطيع تحقيق ذلك.

ثانياً - نموذج بالدريج Malcolm Baldrige:

كشفت الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة عن العديد من النماذج النظرية التي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز تلك النماذج، نموذج مالكولم بالدريج، الذي يعد إطار عمل واضح لتقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات .

1- **تقديم عام للجائزة:** تأسست جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة "Malcolm Baldrige National Award" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف التنافسية بين المنظمات الأمريكية، وقد سميت الجائزة باسم (مالكولم بالدريج) تقديراً لجهوده وأفكار هذا الأخير، الذي كان وزيراً للتجارة⁽¹⁶⁾.

وتمثل الهدف الرئيسي من الجائزة هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة واستيعاب المنظمات بمفهوم التميز في العمل، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة.

وتمر عملية منح الجائزة بثمانية مراحل⁽¹⁷⁾

1. استلام الطلبات من المنظمات الراغبة في الترشيح.
2. المراجعة المستقلة حيث يقوم المقيمون بمراجعة تقارير المنظمات بصفة مستقلة أي على أساس فردي من قبل خمسة أعضاء على الأقل.
3. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام.
4. إجراء المراجعة الجماعية من قبل حكام الجائزة.
5. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية.
6. إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات المدنية.
7. الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.
8. إرسال تقارير كتغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة، حيث يتم توضيح نقاط القوة ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم.

يتم منح الجائزة لمجموع الفئات التالية⁽¹⁸⁾

- الشركات والمنظمات غير الهادفة للربح.
- المؤسسات التعليمية.
- المؤسسات والمرافق الصحية.

ويتم إعطاء الجائزة أيضاً وفقاً لطبيعة النشاط، فهناك جائزة للقطاع الصناعي وأخرى للخدمات.

- تطوير العمليات التي من شأنها تطوير تلك الخصائص.

- نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى قوى التشغيل.

ب- مراقبة الجودة: يرى جوران أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من العيوب، وهي تتضمن الخطوات الثلاث التالية:

- تقييم الأداء الفعلي للعمل.

- مقارنة الأداء المتحقق بالأهداف الموضوعية.

- معالجة الاختلافات أو الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ج- تحسين الجودة: لقد كان لهذا البعد نصيب من جهد جوران، لإيمانه بأن عمليات التحسين المستمر بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة وهذه التحسينات مستمرة في جميع النواحي وليس في الجودة الخاصة بالسلعة أو الخدمة ولكنها تشمل العمليات التي تتم داخل المؤسسة بشكل عام من مدخلات النظام إلى غاية مخرجاته، وكان جوران أحد الأوائل الذين صنّفوا المستهلكين إلى نوعين:

- **مستهلك داخلي** internal customer: هم الإدارات والأفراد الذين يقومون بتوريد المنتجات لبعضهم البعض داخل المؤسسة الواحدة، يطلق على المتلقي أو المستلم لهذه المنتجات تسمية **مستهلك**.

- **مستهلك خارجي** external customer: هم الأشخاص المتأثرين بالمنتج ولكنهم ليسوا أعضاء بالمؤسسة التي تنتج هذا المنتج.

- **إسهامات فليب كروسبي PHILIPP GROSBY**:⁽¹⁵⁾

لقد أخذت أفكار كروسبي منحى آخر عن سابقه، إذ أن برنامجه في إدارة الجودة الشاملة يقوم على التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق العيوب في الأداء لذا نجد أنه أول من نادى بمفهوم صفر الأخطاء ZERO DEFECTS، حيث أكد في كتابه الذي نشر عام 1979م على أن الجودة مجانية، وذلك بالتزام الإدارة والعمال بالقيام بالعمل الصحيح من أول مرة. ولقد أيدته في هذا الخصوص رئيس شركة ماتسوشيت بقوله: «إنه من الأفضل أن نهدف إلى حد الكمال ونخفق في تحقيقه، عن أن نهدف إلى عدم الكمال ويتحقق».

ويرجع الحصول على الجودة، إلى إلزام القيادة بوضع الهدف، فدور الإدارة هام جداً لعلاج أي مشاكل تواجه المؤسسة، إذ يقول في كتابه الشركات تعكس مقاييس قاداتها، وأن أدوات الجودة لن تغير هذه المقاييس".

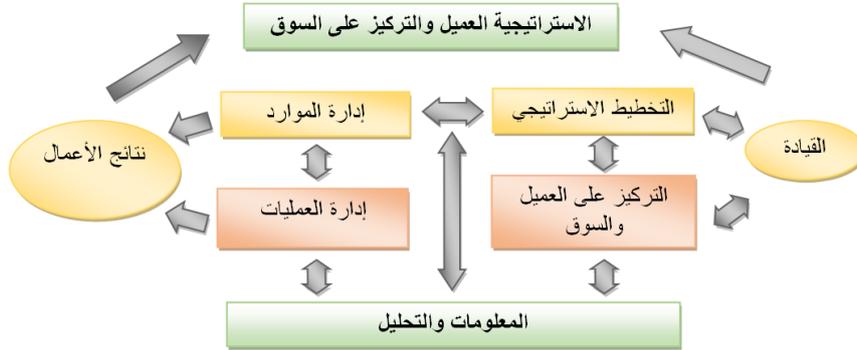
وعليه فتطوير الجودة بشكل مستمر يتأتى بما يلي:

1- إن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية الجودة؛

2- إن تطوير الأدوات المساعدة على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية؛

2. عناصر جائزة مالكوالم بالدريج للجودة الشاملة : يوضح الشكل التالي العناصر المكونة لجائزة بالدريج الأمريكية

الشكل (3) مخطط معايير بالدريج للجودة الأمريكية



Source: Frederic Canard· Management de la qualite .gnalino editeur lextensio edition -paris 2009 -p 223

ويتضح من الشكل 3— أن مجموع المكونات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث فئات هي:

الفئة الأولى: تضم كل من القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العميل والسوق، وتمثل هذه الفئة أهمية ودور القيادة باعتبارهما الموجه الرئيسي الذي تخلق القيم والأهداف والأنظمة وأهمها ما يتعلق بالجودة.

كما يؤثر القيادة على التخطيط الاستراتيجي وفكرة التوجيه للعميل الذي يعتبر من مستلزمات التميز والاستمرار لأية منظمة.

الفئة الثانية: وتضم كل من إدارة العمليات، إدارة التطوير للموارد البشرية ونتائج الأعمال، وتعكس هذه الفئة دور الموارد البشرية والشراكة مع الموردين في تحقق النتائج المرجوة وذلك من خلال العمليات التي ينبغي أن تصمم بصورة جيدة.

الفئة الثالثة: تضم المعلومات والتحليل والتي تشكل القاعدة لإدارة الأداء وتحسينه في المنظمة، ويعكس الاهتمام بالمعلومة قياس مدى التقدم من خلال الاعتماد على الحقائق.

إن العناصر الرئيسية السبعة للجائزة تقسم إلى عناصر فرعية لتسهيل عملية التقييم كما هو موضح في الجدول التالي:

ويتضح من الشكل 3— أن مجموع المكونات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث فئات هي:

الفئة الأولى: تضم كل من القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العميل والسوق، وتمثل هذه الفئة أهمية ودور القيادة باعتبارهما الموجه الرئيسي الذي تخلق القيم والأهداف والأنظمة وأهمها ما يتعلق بالجودة.

كما يؤثر القيادة على التخطيط الاستراتيجي وفكرة التوجيه للعميل الذي يعتبر من مستلزمات التميز والاستمرار لأية منظمة.

الفئة الثانية: وتضم كل من إدارة العمليات، إدارة التطوير للموارد البشرية ونتائج الأعمال، وتعكس هذه الفئة دور الموارد البشرية والشراكة مع الموردين في تحقق النتائج المرجوة وذلك من خلال العمليات التي ينبغي أن تصمم بصورة جيدة.

الفئة الثالثة: تضم المعلومات والتحليل والتي تشكل القاعدة لإدارة الأداء وتحسينه في المنظمة، ويعكس الاهتمام بالمعلومة قياس مدى التقدم من خلال الاعتماد على الحقائق.

إن العناصر الرئيسية السبعة للجائزة تقسم إلى عناصر فرعية لتسهيل عملية التقييم كما هو موضح في الجدول التالي:

الرقم	الفئة والمفردات	علامات التقييم المفردة	علامة تقييم الفئة
1	القيادة Leadership - القيادة التنفيذية. - المسؤولية الاجتماعية والرسمية.	70 50	120
2	التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning - تطوير الاستراتيجية. - تنفيذ الاستراتيجية.	40 45	85
3	التركيز على الزبون والسوق Customer and Market Focus - المعرفة بالزبون والسوق. - العلاقات مع الزبون ورضاه.	40 45	85
4	التقييم والتحليل وإدارة المعرفة Measurement, Analysis, and Knowledge Management - التقييم والتحليل ومراجعة أداء المنظمة. - وإدارة المعلومات والمعرفة.	45 45	90
5	التركيز على الموارد البشرية Human Resource Focus - تعليم الأفراد والتحفيز. - رضا العاملين.	45 40	85
6	إدارة العملية (التشغيل) Process Management - عمليات توليد القيمة. - العمليات المساندة وتخطيط العمليات.	45 40	85
7	النتائج Results - النتائج السلعية والخدمات. - النتائج المركزة على الزبون. - النتائج المالية والتسويقية. - النتائج للموارد البشرية. - النتائج لفاعلية المؤسسة. - النتائج للقيادة والمسؤولية الاجتماعية	70 100 70 70 70 70	450
			10000

المصدر: د. سليمان زيدان "إدارة الجودة الشاملة" الجزء 02، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص 262.

تعبئتها بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة وتعزيزها بالوثائق المؤيدة، يمكن أن تنوه أن التفاعل مع كافة المرشحين لنيل الجائزة يتم بسرية مطلقة، حيث يتعهد المقيمون أو الحكام التابعين للهيئة بعدم الإفصاح عن أية معلومات خاصة بأية منظمة مرشحة لنيل الجائزة.

أما المنظمة التي تفوز بالجائزة، فإن المعلومات الخاصة باستراتيجياتها المتعلقة بالجودة فيتم نشرهما لمن يرغب بالاطلاع عليها، حتى يستفيد المنظمات الأخرى من تجاربها، وهناك العديد من المنظمات العالمية التي طبقت منهجية إدارة الجودة الشاملة وفازت بالجائزة.

فقد فازت عام 2003 شركة Modric Inc عن المنظمات الصناعية كل من شركة Boing Aerospace support والمنظمات الخدمائية، وشركة Mancial services وعن Stoner Inc والمنظمات الصغيرة فازت Community consolidated school ، وعن العناية الصحية Inc Hospital ، بالإضافة إلى Lukas Hospital of Kansas city. كما فازت كل من المنظمات التالية بالجائزة لعام 2017: (20)

- بريستول تينيبي الخدمات الأساسية ، بريستول ، تينيبي ، قطاع الأعمال الصغيرة

- Stellar Solutions - Palo Alto، CA قطاع الأعمال الصغيرة

- مدينة فورت كولينز ، فورت كولينز ، كولورادو ، القطاع غير الربحي

- مؤسسة أدفنتست هيلث كاسل ، كايلاوا ، هاي ، قطاع الرعاية الصحية

- مؤسسة Southcentral ، أنكوراج ، قطاع الرعاية الصحية

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

سنتطرق إلى اختبار كل من الفرضيتين الرئيسيتين

أولا- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري: تم تحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من الباحثين والممارسين في نفس مجال الدراسة وتم الأخذ بتوجيهاتهم في تعديل وضبط فقرات الاستبيان (الملحق 1)

2- قياس ثبات وصدق متغيرات الدراسة : لقياس ثبات الأداة تم حساب معامل الفا كرونباخ للعينات وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2)

ويبين الجدول رقم (1) هيكلية المعايير المستخدمة في منح الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبحسب الجدول المذكور تعتمد جائزة مالكولم بالتدريج الوطنية للجودة في تقويمها لنواحي القوة، ومجالات التحسين في الشركات والمؤسسات على سبع مجموعات رئيسية: (19)

1. القيادة Leadership (120 Point): الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا في إيجاد القيم والمحافظة عليها، كذلك في توجيه الموظفين.

2. التخطيط الاستراتيجي Strategic (85 Point) Planning كيف تقوم المنظمة بوضع إستراتيجياتها، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الاستراتيجيات.

3. التركيز على الزبون Customer Focus (85 Point) : كيف تحدد المنظمة احتياجات الزبون وتوقعاته، بالإضافة إلى تعزيز علاقات المنظمة مع الزبون وتلبية رغباته.

4. المعلومات والتحليل Information and Analysis (85 Point) مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المنظمة.

5. تطوير الموارد البشرية Human Resources Development (85 Point) تدريب وتطوير الموارد البشرية وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

6. إدارة العمليات Process Management (85 Point) فحص كافة عمليات المنظمة سواء تلك المتعلقة بالزبائن أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة.

7. نتائج الأعمال Business Results (450 Point) فحص أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا الزبائن، تحقيق الأهداف والأداء التشغيلي.

يتم إدارة جائزة مالكولم بالدريج من قبل مجموعة مؤسسات أمريكية تضم قسم التجارة للولايات المتحدة الأمريكية وإدارة التكنولوجيا والمعهد القومي للتقييس والتكنولوجيا، ويشرف على منح الجائزة مجلس Board of overseers ، والذي يضم مجموعة صغيرة من الأفراد، ممن حققوا تميزا في إدارة الجودة، وهناك أيضا مجلس الممتحنين Board of examiners الذي يضم حوالي 400 شخص يصنفون في 03 مجموعات هي: الحكام وعددهم 09، وأقدم الممتحنين senior examiners وعددهم 07 ويمثل الممتحنون غالبية الأفراد في المجلس.

تعتمد عدة خطوات لمنح الجائزة أولها هي: التحديث السنوي للمعايير والتعليمات والإرشادات الكلية لنيل الجائزة، أما الخطوة التالية فهي قيام المنظمة المتقدمة بتعبئة نموذج التأهيل، وهو عبارة عن مجموعة من الارشادات الواجب

الجدول (2) - قياس صدق وثبات متغيرات الدراسة (ألفا كرونباخ)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
1. القيادة	07	758٠0
2. التخطيط الاستراتيجي	07	802٠0
3. التركيز على الزبون	08	844٠0
4. العناية بالموارد البشرية	08	888٠0
5. إدارة العمليات	09	731٠0
6. إدارة نظم المعلومات	06	842٠0
7. جودة المخرجات	05	768٠0
الجمالي	50	953٠0

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

تشير نتائج الجدول ان معاملات الثبات لكل من الابعاد السبعة لنموذج بالدرج للجدول ان معاملات الثبات لكل من الابعاد السبعة لنموذج بالدرج للجودة الشاملة فاقت 0.6 حيث كانت أصغر معامل هو 0.731 وهو لمعيار إدارة العمليات و أعلى معدل ثبات كان 0.888 و هو لمعيار العناية بالموارد البشرية، في حين كان معدل الثبات لمجموع الابعاد 0.953 و هو معدل ممتاز لصدق وثبات محاور الاستبيان.

ثانياً : اختبار الفرضية الأولى

- درجة تطبيق المعايير السبعة لنموذج مالكولم بالدرج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف متوسطة. لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معادلة المدى؛ لتحديد قيم

مقياس أداة الدراسة لأننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي وذلك على النحو التالي:

- حساب المدى : أكبر قيمة في القياس - أدنى قيمة في القياس = 4-5=1

- حساب طول الفئة : مدى قيم المقياس ÷ عدد قيم المقياس = 4 ÷ 5 = 0.8

- استخدام المعيار الموضح بالجدول (3) لتحديد الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي والحكم على النتائج.

الوزن المعطى لمحاور أداة البحث

المتوسط الحسابي	درجة تطبيق معايير بالدرج
1.8-1.00	لا تطبق على الاطلاق
2.60-1.81	تطبق بدرجة منخفضة
3.40-2.61	تطبق بدرجة متوسطة
4.20-3.41	تطبق بدرجة عالية
5.00-4.21	تطبق بدرجة عالية جدا

تحليل الفرضية الفرعية الأولى : درجة تطبيق معيار القيادة متوسط بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

تحليل الفرضية الفرعية الأولى : درجة تطبيق معيار القيادة متوسط بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف

متمسك بالدرج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف متوسطة. لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية - المقابلة

درجة الاستجابة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة	الرغم	
			النسبة	العدد				النسبة	العدد			
عالية	1,192	3,45	100	66	03	02	21.20	14	30.30	20	18	يُصرف المدراء كأصدقاء مع مرؤوسينهم
عالية	0,673	4,09	100	66	-	03	02	09.10	06	63.60	42	يشجع المدراء التعليم المستمر لفائدة الجميع داخل المؤسسة
عالية	0,734	3,88	100	66	-	06.10	04	15.20	10	63.60	42	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة
عالية	0,826	3,55	100	66	-	12.10	08	30.30	20	48.50	32	تعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي وفعال مع حالة الكورث والأزمات التي تُعرض لها المجتمع
عالية	0,691	3,88	100	66	-	-	-	30.30	20	51.50	34	تُحفظ المدراء بروح العمل الجماعي
عالية	1,053	3,76	100	66	-	15.20	10	24.20	16	30.30	20	تُحفظ المدراء بالمؤسسة بالحالة وحسن المسؤولية
عالية	1,007	3,70	100	66	-	18.20	12	15.20	10	45.50	30	تُحظى المدراء بروح العمل الجماعي

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية - التخصيطة الاستراتيجي

درجة الاستجابة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة	الرغم	
			النسبة	العدد				النسبة	العدد			
كبيرة	0,877	4,03	100	66	-	06.10	04	18.2	12	42.4	28	تتم صياغة استراتيجية المؤسسة بناء على معرفة ما يريده الزبون
كبيرة	0,920	3,79	100	66	-	12.10	08	18.2	12	48.5	32	تُلتزم المؤسسة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين
كبيرة	0,892	3,94	100	66	-	09.10	06	15.2	10	48.5	32	تقوم المؤسسة بنشر الخطوط الكبرى لاستراتيجيتها بين جميع العاملين بها
جدا	0,609	4,24	100	66	-	-	-	09.1	06	57.6	30	تُتضمن استراتيجية المؤسسة، أهدافا لتحسين الجودة
كبيرة	0,721	3,82	100	66	-	03	02	27.3	18	54.5	36	يتم ترجمة خطط وسياسات الجودة الى مجموعة أهداف قابلة للقياس والتقييم
كبيرة	0,759	4,09	100	66	-	03	02	15.2	10	51.5	34	تُركب المؤسسة التحولات الرئيسية في التكنولوجيا وفي سوق الاتصالات
كبيرة	0,814	3,88	100	66	-	06.10	04	21.2	14	51.5	34	يُعد المدراء اجتماعات لشرح استراتيجية المؤسسة وأثرها على العاملين

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية - إدارة العمليات

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		شدة موافق	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة		العبارة	
			العدد	النسبة				العدد	النسبة	العدد	النسبة		العدد
كبيرة	0,702	4,00	66	100	-	-	24,2	16	51,5	34	24,2	16	تحرص المؤسسة على التخطيط المفصل لعملياتها
كبيرة	0,737	3,64	66	100	-	6,1	33,3	22	51,5	34	9,1	6	تتبع إجراءات العمل بالوضوح والتوصيف الدقيق
كبيرة	0,653	3,61	66	100	-	6,1	30,3	20	60,6	40	3,0	2	تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر
كبيرة	0,742	3,61	66	100	-	6,1	36,4	24	48,5	32	9,1	6	تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزائن
كبيرة	0,598	3,64	66	100	-	-	42,4	28	51,5	34	6,1	4	تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لتقييم جودة الخدمات
كبيرة	0,827	3,52	66	100	-	9,1	42,4	28	36,4	24	12,1	8	تتخذ الإدارة التي عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف
كبيرة	0,824	3,58	66	100	3,0	6,1	27,3	18	57,6	38	6,1	4	يساهم الحصول على الشهادة الأيزو ISO9001 في خلق ميزة تنافسية قوية
كبيرة	0,653	3,94	66	100	-	-	24,2	16	57,6	38	18,2	12	تتبع المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزائن
كبيرة	0,691	3,88	66	100	-	-	30,3	20	51,5	34	18,2	12	تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية - إدارة نظم المعلومات

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		شدة موافق	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة		العبارة	
			العدد	النسبة				العدد	النسبة	العدد	النسبة		العدد
كبيرة	0,673	4,09	66	100	-	3,0	9,1	6	63,6	42	24,2	16	تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات وتقنياتها
كبيرة	0,786	3,76	66	100	-	6,1	27,3	18	51,5	34	15,2	10	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء
كبيرة	0,816	3,64	66	100	-	3,0	48,5	32	30,3	20	18,2	12	يتم تصميم الخدمات الجديدة بناء على البيانات المتعلقة بتوقعات الزائن
كبيرة	0,827	3,52	66	100	-	9,1	42,4	28	36,4	24	12,1	8	تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع عمال
كبيرة	0,755	3,73	66	100	-	3,0	36,4	24	45,5	30	15,2	10	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين
كبيرة	0,826	3,55	66	100	-	6,1	48,5	32	30,3	20	15,2	10	تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع الزائن

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية - جودة المخرجات

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		غير موافق بشدة	غير موافق		محايد	موافق		موافق بشدة		العبارة	
			النسبة	العدد		النسبة	العدد		النسبة	العدد	النسبة	العدد		
كبيرة	0,950	3,67	100	66	-	9,1	6	39,4	26	27,3	18	24,2	16	توصلت المؤسسة التي تحقق الرضى لدى زائنها
كبيرة	0,833	3,73	100	66	-	6,1	4	33,3	22	42,4	28	18,2	12	توصلت المؤسسة التي تحقق الولاء لدى موظفيها
كبيرة	0,860	3,42	100	66	-	15,2	10	36,4	24	39,4	26	9,1	6	تمتع المؤسسة بسعة جيدة وقبول لدى المجتمع
كبيرة	0,703	3,76	100	66	-	-	-	39,4	26	45,5	30	15,2	10	تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة
كبيرة	0,814	3,88	100	66	-	3,0	2	30,3	20	42,4	28	24,2	16	تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها والتوسع في السوق

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

مخرجات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1. القيادة	3,7576	0,57634	كبيرة
2. التخطيط الاستراتيجي	3,9697	0,54414	كبيرة
3. التركيز على الزبون	3,9091	0,49056	كبيرة
4. العناية بالموارد البشرية	3,6705	0,64063	كبيرة
5. إدارة العمليات	3,7104	0,40410	كبيرة
6. إدارة نظم المعلومات	3,7121	0,58510	كبيرة
7. جودة المخرجات	3,6909	0,60172	كبيرة
الجمالي	3,7770	0,43880	كبيرة

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود إلى الخصائص الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لعينة البحث.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير النوع.

لاختبار هذه الفرضية نستعمل اختبار T-test للعينات المستقلة. والنتائج موضحة في الجدول (11) كما يلي:

من الملاحظ من قيم الجداول 3-4-5-6-7-8-9-10 أن درجات استجابة أفراد عينة البحث جاءت كبيرة لكل محاور الاستبيان حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين 3.690 و 3.969 وهي قيم تدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر دعائم حقيقية لتطبيق منج إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على معايير بالدريج للجودة الشاملة، من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدرجة

جدول (11) نتائج اختبار t-test للعينات المستقلة تبعاً لمتغير النوع حول درجة تطبيق معايير بالدريج للجودة من وجهة نظر عينة الدراسة

متغيرات الدراسة	الذكور	الإناث	اختبار تجانس التباين Levenes		اختبار T-test	درجة الحرية	مستوى الدلالة	متوسط الفروق
			ف (F)	مستوى الدلالة				
1. القيادة	3,692	3,857	9,646	0,003	-1,134	64,00	0,261	-0,164
2. التخطيط الاستراتيجي	4,0429	3,857	0,729	0,396	1,363	64,00	0,177	0,185
3. التركيز على الزبون	3,950	3,846	0,539	0,465	0,838	64,00	0,405	0,103
4. العناية بالموارد البشرية	3,743	3,557	0,0003	0,985	1,155	64,00	0,252	0,186
5. إدارة العمليات	3,716	3,700	3,399	0,070	0,154	64,00	0,877	0,015
6. إدارة نظم المعلومات	3,816	3,551	0,098	0,755	1,832	64,00	0,071	0,265
7. جودة المخرجات	3,720	3,646	0,540	0,464	0,484	64,00	0,630	0,073
المتوسط العام	3,813	3,721	0,050	0,824	0,825	64,00	0,412	0,0914

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

ولقد جاء هذا الاتفاق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة؛ ليبرهن على أن هناك حاجة ماسة لتطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بمعابرها السبعة، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية نستعمل تحليل التباين الأحادي ANOVA، والنتائج في الجدولين رقم (12) ورقم (13) على التوالي:

بين جدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة السبعة وفقاً لمتغير النوع، إذ أنه لا توجد فروق لصالح أحد الجنسين فيما يخص تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة، حيث بلغ المتوسط العام عند الذكور 3.813، وحيث بلغ المتوسط العام عند الإناث 3.721 وبما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، يمكن قبول هذه الفرضية، التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بمعابرها السبعة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تبعاً لمتغير النوع.

جدول (12) المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة لمتغير

متغيرات الدراسة	المتوسطات الحسابية		
	أقل من 35	35-45	45-55
1. القيادة	3,818	3,647	3,824
2. التخطيط الاستراتيجي	4,142	3,857	3,978
3. التركيز على الزبون	3,852	3,925	3,961
4. العناية بالموارد البشرية	3,511	3,675	3,903
5. إدارة العمليات	3,697	3,629	3,880
6. إدارة نظم المعلومات	3,560	3,722	3,897
7. جودة المخرجات	3,618	3,680	3,800
المتوسط العام	3,747	3,734	3,896

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

ولقد جاء هذا الاتفاق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة؛ ليبرهن على أن هناك حاجة ماسة لتطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بمعاييرها السبعة، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية نستعمل تحليل التباين الأحادي ANOVA، والنتائج في الجدولين رقم (12) ورقم (13) على التوالي:

بين جدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة السبعة وفقاً لمتغير النوع، إذ أنه لا توجد فروق لصالح أحد الجنسين فيما يخص تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة، حيث بلغ المتوسط العام عند الذكور 3.813، وحيث بلغ المتوسط العام عند الإناث 3.721، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، يمكن قبول هذه الفرضية، التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة بمعاييرها السبعة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تبعاً لمتغير النوع.

جدول (13) اختبار تحليل التباين (ف) لمتغير العمر حول درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة السبعة من وجهة نظر عينة الدراسة

اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	متغيرات الدراسة
مستوى الدلالة	ف (F)					
0,161	1,778	0,570	3	1,710	بين المجموعات	1. القيادة
		0,321	62	19,880	داخل المجموعات	
			65	21,591	المجموع	
0,213	1,538	0,444	3	1,333	بين المجموعات	2. التخطيط الاستراتيجي
		0,289	62	17,912	داخل المجموعات	
			65	19,246	المجموع	
0,921	0,163	0,041	3	0,123	بين المجموعات	3. التركيز على الزبون
		0,250	62	15,519	داخل المجموعات	
			65	15,642	المجموع	
0,347	1,122	0,458	3	1,374	بين المجموعات	4. العناية بالموارد البشرية
		0,408	62	25,302	داخل المجموعات	
			65	26,676	المجموع	
0,162	1,769	0,279	3	0,837	بين المجموعات	5. إدارة العمليات
		0,158	62	9,777	داخل المجموعات	
			65	10,614	المجموع	
,274	1,325	0,447	3	1,340	بين المجموعات	6. إدارة نظم المعلومات
		0,337	62	20,912	داخل المجموعات	
			65	22,253	المجموع	
0,698	0,480	0,178	3	0,534	بين المجموعات	7. جودة المخرجات
		0,371	62	23,001	داخل المجموعات	
			65	23,535	المجموع	
0,575	0,668	0,131	3	0,392	بين المجموعات	المتوسط العام
		0,196	62	12,123	داخل المجموعات	
			65	12,515	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدولين أن القيمة الكلية لـ F المحسوبة تساوي 0.668 وهي قيمة أقل من قيمة f الجدولية في حين القيمة الكلية لمستوى المعنوية تساوي 0.575 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعزى لمتغير العمر.

جدول (14) المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدرج للجودة السبعة لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة

متغيرات الدراسة	المتوسطات الحسابية			
	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	15-10 سنوات	15 فأكثر
1. القيادة	3,892	3,257	3,944	3,523
2. التخطيط الاستراتيجي	4,035	4,00	3,936	4,00
3. التركيز على الزبون	3,687	3,725	4,034	3,833
4. العناية بالموارد البشرية	3,531	3,475	3,763	3,645
5. إدارة العمليات	3,750	3,511	3,765	3,685
6. إدارة نظم المعلومات	3,625	3,866	3,694	3,694
7. جودة المخرجات	3,650	3,650	3,777	3,566
المتوسط العام	3,740	3,620	3,850	3,713

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

جدول(15) اختبار تحليل التباين (ف) لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة حول درجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدرج للجودة السبعة من وجهة نظر عينة الدراسة

متغيرات الدراسة	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	
					ف (F)	مستوى الدلالة
1. القيادة	بين المجموعات	4,563	3	1,521	5,539	0,072
	داخل المجموعات	17,027	62	0,274		
	المجموع	21,590	65	-		
2. التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0,094	3	0,031	0,102	0,958
	داخل المجموعات	19,150	62	0,308		
	المجموع	19,244	65	-		
3. التركيز على الزبون	بين المجموعات	1,368	3	0,456	1,981	0,125
	داخل المجموعات	14,273	62	0,230		
	المجموع	15,641	65	-		
4. العناية بالموارد البشرية	بين المجموعات	0,859	3	0,286	0,687	0,563
	داخل المجموعات	25,818	62	0,416		
	المجموع	26,677	65	-		
5. إدارة العمليات	بين المجموعات	0,526	3	0,175	1,078	0,364
	داخل المجموعات	10,088	62	0,162		
	المجموع	10,614	65	-		
6. إدارة نظم المعلومات	بين المجموعات	0,315	3	0,105	0,296	0,828
	داخل المجموعات	21,938	62	0,354		
	المجموع	22,253	65	-		
7. جودة المخرجات	بين المجموعات	0,641	3	0,213	0,579	0,630
	داخل المجموعات	22,893	62	0,369		
	المجموع	23,534	65	-		
المتوسط العام	بين المجموعات	0,497	3	0,166	0,856	0,469
	داخل المجموعات	12,017	62	0,194		
	المجموع	12,515	65	-		

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

يتبين أن قيم (F) المحسوبة لجميع المعايير أقل من قيمة (F) الجدولية، كما أن مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة والمتضمنة في معايير بالدريج للجودة تعزى لسنوات الخبرة بالمؤسسة .

جدول (16) المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدرج للجودة السبعة لمتغير المؤهل العلمي

متغيرات الدراسة	المتوسطات الحسابية		
	ثانوي	ليسانس/مهندس	ماستر/دكتوراه
1. القيادة	3,904	3,662	4,857
2. التخطيط الاستراتيجي	4,013	3,9610	3,428
3. التركيز على الزبون	3,940	3,892	4,000
4. العناية بالموارد البشرية	3,797	3,602	4,000
5. إدارة العمليات	3,798	3,656	4,222
6. إدارة نظم المعلومات	3,698	3,704	4,333
7. جودة المخرجات	3,952	3,554	4,200
المتوسط العام	3,869	3,724	4,140

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

جدول (17) اختبار تحليل التباين (ف) لمتغير المستوى العلمي حول درجة تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدرج للجودة السبعة من وجهة نظر عينة الدراسة

متغيرات الدراسة	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	
					ف (F)	مستوى الدلالة
1. القيادة	بين المجموعات	2,063	2	1,031	3,327	0,042
	داخل المجموعات	19,527	63	0,309		
	المجموع	21,590	65	-		
2. التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0,337	2	0,168	0,561	0,574
	داخل المجموعات	18,908	63	0,300		
	المجموع	19,245	65	-		
3. التركيز على الزبون	بين المجموعات	0,042	2	0,020	0,084	0,919
	داخل المجموعات	15,600	63	0,248		
	المجموع	15,642	65	-		
4. العناية بالموارد البشرية	بين المجموعات	0,653	2	0,326	0,790	0,458
	داخل المجموعات	26,023	63	0,413		
	المجموع	26,676	65	-		
5. إدارة العمليات	بين المجموعات	0,554	2	0,277	1,735	0,185
	داخل المجموعات	10,060	63	0,160		
	المجموع	10,614	65	-		
6. إدارة نظم المعلومات	بين المجموعات	0,392	2	0,196	0,565	0,570
	داخل المجموعات	21,860	63	0,346		
	المجموع	22,252	65	-		
7. جودة المخرجات	بين المجموعات	2,5130	2	1,256	3,765	0,028
	داخل المجموعات	21,021	63	0,333		
	المجموع	23,534	65	-		
المتوسط العام	بين المجموعات	0,432	2	0,216	1,127	0,330
	داخل المجموعات	12,082	63	0,191		
	المجموع	12,5153	65	-		

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما أن قيمة f المحسوبة (1.127) اقل من قيمة الجدولية، كما أن مستوى المعنوية يساوي 0.330 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، وعليه نقبل الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير بالدريج للجودة السبعة لمتغير المؤهل العلمي.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدرجات تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (18) المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة السبعة لمتغير المسمى الوظيفي

متغيرات الدراسة	المتوسطات الحسابية	
	إطار سامي	إطار موظف
1. القيادة	3,634	3,750
2. التخطيط الاستراتيجي	3,793	3,982
3. التركيز على الزبون	3,902	3,843
4. العناية بالموارد البشرية	3,444	3,687
5. إدارة العمليات	3,629	3,770
6. إدارة نظم المعلومات	3,388	3,885
7. جودة المخرجات	3,355	3,862
المتوسط العام	3,611	3,818

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

جدول (19) اختبار تحليل التباين (ف) لمتغير المسمى الوظيفي حول درجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة السبعة من وجهة نظر عينة الدراسة

متغيرات الدراسة	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	
					ف (F)	مستوى الدلالة
1. القيادة	بين المجموعات	0,648	02	0,324	0,974	0,383
	داخل المجموعات	20,943	63	0,332		
	المجموع	21,592	65	-		
2. التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1,043	02	0,521	1,804	0,173
	داخل المجموعات	18,203	63	0,289		
	المجموع	19,246	65	-		
3. التركيز على الزبون	بين المجموعات	0,441	02	0,221	0,914	0,406
	داخل المجموعات	15,201	63	0,241		
	المجموع	15,642	65	-		
4. العناية بالموارد البشرية	بين المجموعات	1,704	02	0,852	2,150	0,125
	داخل المجموعات	24,972	63	0,396		
	المجموع	26,676	65	-		
5. إدارة العمليات	بين المجموعات	0,249	02	0,124	0,755	0,474
	داخل المجموعات	10,366	63	0,165		
	المجموع	10,615	65	-		
6. إدارة نظم المعلومات	بين المجموعات	2,846	02	1,423	4,620	0,013
	داخل المجموعات	19,406	63	0,308		
	المجموع	22,252	65	-		
7. جودة المخرجات	بين المجموعات	2,985	02	1,493	4,576	0,014
	داخل المجموعات	20,549	63	0,326		
	المجموع	23,534	65	-		
المتوسط العام	بين المجموعات	0,721	02	0,360	1,925	0,154
	داخل المجموعات	11,795	63	0,187		
	المجموع	12,516	65	-		

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية ، فكانت النتائج والتوصيات التالية:

النتائج : إن تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج السبعة للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف كبيرة بشكل عام.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة تطبيق معايير جائزة مالكولم بالدريج للجودة بمعاييرها السبعة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تبعاً لمتغير النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة

يتضح من الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما أن قيمة F المحسوبة (1.925) أقل من قيمة F الجدولية، كما أن مستوى المعنوية يساوي 0.154 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

الخاتمة

تناول البحث استطلاع رأي عينة من عمال اتصالات الجزائر بالشلف حول درجة تطبيق سبعة معايير للجودة، نصت عليها

des études supérieures. décembre 1999 université de Montréal- P 32

4. Claude Jves Bernard , Le management par la qualité total. Paris 2000.P 10

5. Jean Brilman. Les Meilleures pratiques de management , 2eme tirage , 2001. P218

6. د. قاسم نايف علوان -إدارة الجودة في الخدمات - دار الشروق - الطبعة العربية الأولى 2006 - ص 192.

7. د.عبد الرحمن توفيق " منهج إدارة الجودة الشاملة " مركز الخبرات المهنية للإدارة" يميك. الطبعة الثانية 2004- ص 65.

8. د.عبد الرحمن توفيق مرجع سابق. ص 65.

9. د.محمد شحات: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. دار الخرجين الرياض 2003. ص 106.

10. د.جوزيف كييلادا" تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الموارد البشرية" تعريب د.سرور على سرور، دار المريخ، 2003 ص 120

11. حامد محمد علي الشمراي"معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس المملكة " أطروحة دكتوراه غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية و التخطيط ،جامعة ام القرى ،المملكة العربية السعودية، 2012 ص 49

12. يوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008 ، ص 35

13. إبراهيم محمد عبد الرزاق، "منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة"، دار الفكر، عمان، 2007 ، ص 12

14. يوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص 93

15. Helene Gironx : de la qualité a la qualité totale : opsit p 115.

16. د/ سليمان زيدان، مرجع سابق، ص 260-261

17. Frederic Canard .op.cit. P 224.

18. Frederic Canard .op.cit. P 224.

19. د. سليمان زيدان "إدارة الجودة الشاملة" الجزء 02، مرجع سابق ، ص 263.

20. <https://www.commerce.gov/news/press-releases/best-best-win-us-national-excellence-honor/2017/11/2>

الملاحق : الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى تقديم " درجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينته من الموظفين بها، فالرجاء التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية ودقة بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك، علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين حسن تعاونكم وثقتكم ودعمكم للبحث العلمي.

اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير العمر .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير سنوات الخبرة بالمؤسسة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير المؤهل العلمي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدرجة تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تعود لمتغير المسمى الوظيفي ا.

التوصيات: تشير معطيات الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تملك مؤهلات حقيقية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج بالدريج الأمريكي ،وعليه نوصي بمجموعة من الإجراءات التي تساعد على زيادة فعالية، و دعم العناصر الخاصة بالنموذج :

- تبني نموذج واضح و معلوم لتطبيق الجودة الشاملة لأنه يسهل عملية التقييم النهائية ؛

- إجراء دورات تدريبية لقيادات المؤسسة وعمالها حول النموذج المختار؛

- العمل على نشر الإستراتيجية المتبعة بين كل أفراد المؤسسة، وإشراكهم في الاقتراحات ؛

- توضيح أهداف المؤسسة الحقيقية و المتمثلة في إرضاء الزبائن، وإيصال هذه الرسالة للزبائن بالطرق الفعالة؛

- العمل على تحقيق الرضى لدى الزبائن ،وتحسين صورة المؤسسة لديهم كما هو الحال لدى الموظفين بها.

الهوامش

1. فليب انكسون ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني 1996 . ص 50

2. د.فريد عبد الفتاح زين الدين ،المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية 1996 مصر. ص 24

3. Helene Gironx : de la qualité a la qualité totale : thèse présentée a la faculté

المحور الأول: البيانات الشخصية

- النوع : ذكر أنثى
- العمر : أقل من 35 سنة [35-45] [45-55] 55 فما فوق
- المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس / مهندس ماستر /دكتوراه
- سنوات الخبرة في المؤسسة : أقل من 5 سنوات [5-10] سنوات [10-15] سنوات [15 - فأكثر]
- المسمى الوظيفي: إطار سامي إطار موظف

المحور الثاني مبادئ نظام الجودة الشاملة: تمت صياغة عبارات هذا الجزء من الاستبيان بناء على العناصر المكونة لنموذج بالدرج للجودة لتعكس مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ الجودة الشاملة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
8. القيادة					
					1- يتصرف المدراء كأصدقاء مع مرؤوسيه
					2- يشجع المدراء التعليم المستمر لفائدة الجميع داخل المؤسسة
					3- تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة
					4- تعمل الإدارة العليا على تقليل التكاليف لدعم جهود تحسين الجودة
					5- تتعامل الإدارة العليا بشكل إيجابي وفعال مع حالة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها المجتمع
					6- يتصف المدراء بالمؤسسة بالعدالة وحس المسؤولية
					7- يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي
9. التخطيط الاستراتيجي					
					1- تتم صياغة استراتيجية المؤسسة بناء على معرفة ما يريده الزبون
					2- تمتلك المؤسسة رسالة يؤمن بها جميع الموظفين
					3- تقوم المؤسسة بنشر الخطوط الكبرى لاستراتيجيتها بين جميع العاملين بها
					4- تتضمن استراتيجية المؤسسة، أهدافا لتحسين الجودة
					5- يتم ترجمة خطط وسياسات الجودة الى مجموعة أهداف قابلة للقياس والتقييم
					6- تواكب المؤسسة التحولات الرئيسية في التكنولوجيا وفي سوق الاتصالات
					7- يعقد المدراء اجتماعات لشرح استراتيجية المؤسسة وأثرها على العاملين
10. التركيز على الزبون					
					1- تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لمعرفة ما يريده الزبون
					2- تسعى المؤسسة لمعرفة أسباب شكاوى الزبائن ومعالجتها
					3- تضع المؤسسة رضى زبائنهم في مقدمة أهدافها
					4- توظف المعلومات المستقاة من بحوث السوق في برامج لتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن
					5- تقوم المؤسسة ببحوث تسويقية لمعرفة احتياجات الزبائن ورغباتهم
					6- تشدد المؤسسة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة
					7- تسعى المؤسسة لتقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل الزبون أكثر سعادة
					8- تقوم المؤسسة بمقارنة مستوى رضا زبائنهم بالمنافسين
11. العناية بالموارد البشرية					
					1- جميع العاملين على دراية بمفهوم الجودة الشاملة
					2- تستثمر المؤسسة في تطوير معارف ومهارات العاملين كونهم رأس مالها الحقيقي
					3- يتم اختيار الموظفين على أسس علمية وموضوعية تراعي مصلحة المؤسسة
					4- يتم إعطاء الموظف السلطة والمعرفة المناسبين لتحقيق الجودة في العمل
					5- تبذل المؤسسة جهودا حقيقية لتنمية روح العمل الجماعي بين أفرادها
					6- يتم تحفيز الأفراد ماديا لتطبيق نظام الجودة

					1- يتم تحفيز الافراد معنويا لتطبيق نظام الجودة
					2- تقوم الإدارة العليا باشارك العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن
12. إدارة العمليات					
					1- تحرص المؤسسة على التخطيط المفصل لعملياتها
					2- تتمتع إجراءات العمل بالوضوح والتوصيف الدقيق
					3- تتبنى المؤسسة مبدأ إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر
					4- تعمل المؤسسة على تقليص تكاليف تقديم الخدمات للزبائن
					5- تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات
					6- تنظر الإدارة الى عمليات تحسين الجودة على أنها زيادة غير مبررة للتكاليف
					7- يساهم الحصول على الشهادة الأيزو ISO9001 في خلق ميزة تنافسية قوية
					8- تهتم المؤسسة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن
					9- تشارك في عمليات التحسين المستمر كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة
13. إدارة نظم المعلومات					
					1- تمتلك المؤسسة موارد بشرية متخصصة بنظم المعلومات وتقنياتها
					2- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات جيدة حول العملاء
					3- يتم تصميم الخدمات الجديدة بناءا على البيانات المتعلقة بتوقعات الزبائن
					4- تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع عمال
					5- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول المنافسين
					6- تعمل المؤسسة على جعل المعلومات متاحة لجميع لزبائن
14. جودة المخرجات					
					1- توصلت المؤسسة الى تحقيق الرضى لدى زبائنها
					2- توصلت المؤسسة الى تحقيق الولاء لدى موظفيها
					3- تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة وقبول لدى المجتمع
					4- تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح مالية معتبرة
					5- تمكنت المؤسسة من زيادة مبيعاتها والتوسع في السوق