



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد



**Université chadli ben djedid –el teref-**

**كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير**

**Faculté des science économique , commerciales et science de gestion**

**السنة الجامعية: 2021/2020**

**الرقم التسلسلي: .....**

**قسم: علوم التسيير**

**مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر**

**تحت عنوان:**

**دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء  
التنظيمي**

**تخصص: إدارة إستراتيجية**

**تحت إشراف الدكتور:**

**عماد سعادي**

**من إعداد الطالب:**

**تريدي يزيد**

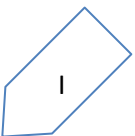
## الملخص:

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الجديدة التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة الإقتصادية، للتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الاقتصاد العالمي الحالي وما يتصف به من منافسة شديدة وثورة تكنولوجية وعملة 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.

وقد تمثلت الدراسة التطبيقية على مستوى مجمع غربي ولاية الطارف. مع استعمال الاستبيان لجمع البيانات من كامل المجتمع المكون من 70 عاملا، وقد تم استرجاع 40 استبيانا استبعد منهم 6 استبيانات غير صالحة للدراسة.

## الكلمات المفتاحية :

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، تحسين الأداء.



**Abstract:**

The approach of total quality management of the new methods that can be used by the institution of economic, to cope with the challenges posed by the nature of today's global economy and is characterized by its intense competition and the revolution in technology and globalization... etc. This is the approach of the leading management techniques which is considered as entry points to improve corporate performance, so that this approach leads to connect to the degree of excellence in performance, a goal should be pursued by each institution is willing to excellence in light of today's global economy.

The applied study was at the level of the GHARBI complex of El Tarf state. With the use of the questionnaire to collect evidence from the entire community of 70 workers, 40 questionnaires were retrieved, 6 of them were excluded from the study.

**Key words:**

quality, total quality management, improvement performance.

**Résumé:**

L'approche de gestion de la qualité totale des nouvelles méthodes qui peuvent être utilisées par l'institution économique, pour faire face aux défis posés par la nature de l'économie mondiale d'aujourd'hui et caractérisée par sa concurrence intense et la révolution de la technologie et de la mondialisation. C'est l'approche des principales techniques de gestion qui est considérée comme un point d'entrée pour améliorer la performance de l'entreprise, de sorte que cette approche conduit à se connecter à la dégénérescence de l'excellence dans la performance, un objectif doit être poursuivi par chaque institution est disposée à l'excellence à la lumière de l'économie mondiale d'aujourd'hui.

L'étude appliquée s'est faite au niveau du complexe GHARBI de l'état d'El Tarf. Avec l'utilisation du questionnaire pour collecter des preuves auprès de l'ensemble de la communauté de 70 travailleurs, 40 questionnaires ont été récupérés, 6 d'entre eux ont été exclus de l'étude.

**Les Mots clés:**

qualité, gestion de la qualité totale, performance d'amélioration.

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم ييخل علي يوماً

بشيء

وإلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

إلى أصدقائي وأحبائي وكل من له الفضل في هذا العمل

أشكركم

يزيد

شكر و تقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل  
من :

الأستاذ المشرف الدكتور عماد  
سعادي على كل المساعدات  
المقدمة و على كرم فضله  
وعظيم جهده

إلى أساتذتي الذين ساهموا في  
تكويني وسهروا على تعليمي  
إلى كل من ساهم من قريب أو  
بعيد في إخراج هذا العمل

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية	22
02	الفرق بين القائد والمدير	38
03	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء التنظيمي و البعد الذي تنتمي اليه	79
04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور ادارة الجودة الشاملة و البعد الذي تنتمي اليه	80
05	نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي	82
06	اتجاهات مجتمع الدراسة حول البعد الداخلي	83
07	اتجاهات مجتمع الدراسة حول البعد الخارجي	85
08	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد القيادة	86
09	مجتمع الدراسة حول بعد العلاقة مع العملاء	87
10	اتجاهات مجمع الدراسة حول بعد إدارة العمليات	88
11	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاهتمام بالجودة الشاملة	89
12	نتائج التباين للانحدار (ANOVA)	90
13	نتائج معامل التحديد (R Square) اختبار اثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي	90
14	معاملات ارتباط Pearson القيادة وابعاد الأداء التنظيمي	92
15	تحليل التباين للانحدار بين القيادة و الاداء التنظيمي	93
16	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر القيادة على الأداء التنظيمي	93
17	اختبار t على الفرضية الفرعية H.1	94
18	معاملات ارتباط Pearson العلاقة مع الزبون وابعادها مع الأداء التنظيمي	94
19	تحليل التباين للانحدار بين العلاقة مع الزبون و الأداء التنظيمي	95
20	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر العلاقة مع الزبون على الأداء التنظيمي	95
21	اختبار t على الفرضية الفرعية H.2	96
22	يبين معاملات ارتباط Pearson إدارة العمليات و الأداء التنظيمي وأبعادها	96
23	يبين معاملات ارتباط Pearson إدارة العمليات و الأداء التنظيمي وأبعادها	97
24	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر إدارة العمليات على الأداء التنظيمي	97

98	اختبار t على الفرضية الفرعية H.3	25
98	معاملات ارتباط Pearson التحسين المستمر و الأداء التنظيمي وأبعادها	26
99	تحليل التباين للانحدار Anova بين التحسين المستمر و الأداء	27
100	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر التحسين المستمر على الأداء التنظيمي	28
100	اختبار t على الفرضية الفرعية H4	29

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	العوامل المحددة للأداء	1
24	أهمية إدارة الجودة الشاملة	2
28	متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة	3
30	شجرة الأخطاء	4
31	هيكل السمكة	5
32	منحنى باريتو للتكاليف	6
33	المدرج التكراري	7
34	خرائط الرقابة	8
51	العلاقة بين توجهات منظمات الاعمال وادارة الجودة الشاملة	9
58	تقسيمات إدارة الجودة الشاملة Hellsten & Klefsjö	10
66	مبادئ نموذج إدارة الأداء المتميز EFQM	11
69	نموذج بالدريج	12

أ.....	مقدمة عامة.....
1 .....	الفصل الاول : الاطار النظري.....
1 .....	المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء.....
1 .....	المطلب الأول : مفهوم الأداء.....
4 .....	المطلب الثاني: محددات الأداء.....
6 .....	المطلب الثالث: أبعاد الأداء.....
8 .....	المبحث الثاني: أنواع الأداء و مستوياته.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المطلب الاول :انواع الاداء حسب معيار المصدر و الشمولية :
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المطلب الثاني : انواع الاداء حسب المعيار الوظيفي و الطبيعة .....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المطلب الثالث : مستويات الأداء.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المبحث الثالث: خطوات وأساليب تحسين الأداء.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المطلب الأول: خطوات تحسين الأداء.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء.....
16 .....	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المبحث الأول:الجودة.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المطلب الأول:مفهوم الجودة.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المطلب الثاني:التطور التاريخي للجودة.....
19 .....	المطلب الثالث :إدارة الجودة الشاملة.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المبحث الثاني:متطلبات إدارة الجودة الشاملة.....
21.....	المطلب الاول:متطلبات ادارة الجودة الشاملة.....
24 .....	المطلب الثاني:مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
29 .....	المطلب الثالث:أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المبحث الثالث : أبعاد أداء إدارة الجودة الشاملة.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المطلب الاول : القيادة.....
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المطلب الثاني : إدارة العلاقة مع الزبون.....

المطلب الثالث : إدارة العمليات : Erreur ! Signet non défini. ....

المطلب الرابع التحسين المستمر. 38.....

الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء Erreur ! Signet non défini. ....

المبحث الأول : توجهات إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الأداء Erreur ! Signet non défini.

المطلب الأول : التوجهات المتعددة لإدارة الجودة الشاملة Erreur ! Signet non défini. ....

المطلب الثاني : التوجه نحو السوق و إدارة الجودة الشاملة Erreur ! Signet non défini. ....

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق (Marizt -based TQM) و تأثيرها على الأداء

Erreur ! Signet non défini. ....

المبحث الثاني : تقنيات إدارة الجودة الشاملة ( رافعة لتحسين الأداء) Erreur ! Signet non défini.

المطلب الأول : المقارنة بالأفضل Benchmarking

Erreur ! Signet non défini. ....

المطلب الثاني: نشر وظيفة الجودة Quality Function Deployment 53 .....

المطلب الثالث : حلقات الجودة: ( Quality Circles ) Erreur ! Signet non défini. ....

المبحث الثالث : نماذج إدارة الأداء المتميز Erreur ! Signet non défini. ....

المطلب الأول : النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز (EFQM-2010) Erreur ! Signet non défini.

.....

المطلب الثاني : نموذج جائزة بالدريج (MBNQA 2010-2009)

Erreur ! Signet non défini. ....

المطلب الثالث : النموذج الياباني لإدارة التميز الأداء نموذج Deming Erreur ! Signet non défini.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية. 67.....

المبحث الأول: تطبيق الدراسة الميدانية على محل الدراسة. 67 .....

المطلب الأول: التعريف بمجمع غربي ولاية الطارف. 67.....

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة. 67.....

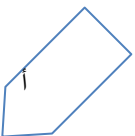
المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات. 67.....

70	المطلب الرابع: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.....
71	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
71	المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة.....
79	المطلب الثاني: اختبار صلاحية النموذج للدراسة.....
80	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
80	المطلب الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية.....
82	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية.....
84	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية.....
86	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية.....
89	المبحث الرابع: تفسير النتائج.....
89	المطلب الأول: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.....
90	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.....
91	المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.....
92	المطلب الرابع: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.....
94	خلاصة الفصل.....
96	الخاتمة.....
98	قائمة المراجع.....
104	قائمة الملاحق.....

مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

لقد أصبحت الجودة من الأمور التي تؤثر بقوة في تقرير حاضر ومستقبل المؤسسات لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة وإضافة إلى دورها الفعال في تحقيق موقع تنافسي متميز في دخول الأسواق العالمية، حيث أيقنت في ظلها المؤسسات في الوقت الحاضر وكنتيجة مباشرة للمتغيرات المصارعة التي تعمل في ظلها عدم إمكانية الاستمرار في المنافسة دون تبني استراتيجية فعالة تجاه جودة منتجاتها . وفي ظل المتغيرات الحالية أصبح من الواجب على المؤسسات الوطنية أن تتكيف وترتقي وتميز في أدائها وأن تتوصل إلى طرق ومفاهيم إدارية حديثة تستهدف الارتقاء بمستوى الجودة التي أصبح العنصر المهم في تحسين أداء المنظمات وذلك من خلال تطوير وتغيير رؤيتها وفلسفتها وسياساتها بما يتفق ومتطلبات القرن الحادي والعشرين معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومن أبرزها اسبقية الجودة، غير أن الجودة لا تكفي وحدها لتحقيق هذا التوجه بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة والنظم في إدارتها، ولعل واحد من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية، ولقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن، نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية، اليابانية والأوروبية وباتت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال، والجامعات ومراكز البحث العلمي، والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم .. حتى داخل الأجهزة الحكومية أيضا، وقد قام العديد من الكتاب والباحثين بتطوير هذا المنهج. وقد أكدت الأدبيات و الدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن تحسين الأداء ، فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن وتحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة وعلى جميع المستويات، ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المؤسسة، والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذا المنهج على المنتجات والخدمات التي تسعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل.



وهذا ما يدفعنا الى صياغة الاشكالية الرئيسية على شكل التساؤل التالي: كيف تساهم ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء التنظيمي لمجمع غربي ولاية الطارف؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي سيتم طرح الاسئلة الفرعية التالية:

1- هل تساهم القيادة في تحسين الاداء التنظيمي؟

2- كيف تؤثر العلاقة مع العملاء في تحسين الاداء التنظيمي؟

3- هل تساهم ادارة العمليات في تحسين الاداء التنظيمي؟

4- هل لتحسين المستمر مساهمة في تحسين الاداء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية **H**: "تساهم ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء التنظيمي من خلال: القيادة، العلاقة مع الزبون، ادارة العمليات والتحسين المستمر".

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1- "**H<sub>1</sub>**: تساهم القيادة في تحسين الاداء التنظيمي"

2- "**H<sub>2</sub>**: تساهم العلاقة مع العملاء في تحسين الاداء التنظيمي"

3- "**H<sub>3</sub>**: تساهم ادارة العمليات في تحسين الاداء التنظيمي"

4- "**H<sub>4</sub>**: يساهم التحسين المستمر في تحسين الاداء التنظيمي"

اهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في إبراز كيفية مساهمة ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء التنظيمي،

وذلك من خلال تبيان أبعاد إدارة الجودة الشاملة المقترحة في هذه الدراسة وكيفية مساهمتها في تحسين الاداء التنظيمي

بأبعادها المذكورة. فضلا عن ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

1. توضيح مفهومي الاداء التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة والأبعاد التي ينطوي عليها المتغيران؛
2. التعرف على واقع تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال: التزام القيادة ، التركيز على العلاقة مع العملاء، الاهتمام بادارة العمليات والتحسين المستمر؛
3. دراسة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل تحسين الاداء التنظيمي كمتغير تابع، وذلك من خلال الأبعاد المقترحة لكل من المتغيرين؛
4. التعرف على مساهمة ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك وفق الأبعاد المقترحة.

#### مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب موضوعية تتمثل في أن إدارة الجودة الشاملة لا يزال محل اهتمام المؤسسات اليوم، كونها إحدى سبل المنافسة القوية والبقاء في مجال الأعمال. كما أن موضوع الاداء التنظيمي لا يزال محل اهتمام للبحث، لأن الاداء التنظيمي تعبر عن أسلوب حياة المؤسسة وتعطي صورة واضحة عن مختلف المبادرات والأساليب التسييرية الموجودة في المؤسسة، والتي تمثل محل اهتمام علم التسيير. كما ويرجع اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب ذاتية تتمثل في طبيعة تخصص الباحث (علوم التسيير) ورغبته في البحث في أحد أهم المواضيع ذات الصلة بعلم التسيير، ألا وهو موضوع إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاعتقاد الشخصي أن مساهمة ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء التنظيمي لا تزال تحتاج إلى البحث والتمحيص من عدة منظورات. أيضا، من أسباب اختيار هذا الموضوع للدراسة قلة توجه المؤسسات الجزائرية إلى إدارة الجودة الشاملة.

#### حدود الدراسة:

تمت الدراسة التطبيقية على مستوى مجمع غربي ولاية الطارف، وذلك خلال شهر ماي سنة 2021، ابتداء

بتوزيع الاستبيان على العاملين في المجمع وتوضيحه والتأكيد على أهميته، ثم جمعه بعد الإجابة على ما يتضمنه من

عبارات، بالإضافة إلى مقابلة مع رئيس مجمع غربي للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتدعيم النتائج المستخلصة من إجابات العاملين على الاستبيان.

### منهج الدراسة:

تم اعتماد في هذه الدراسة على الفلسفة الواقعية النقدية التي تنطوي على دراسة العلاقة بين المتغيرات أو الظواهر، أي معرفة كيفية مساهمة ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء. ثم اعتمدت الدراسة مقارنة الاستنباط الافتراضي التي بواسطتها وضعت الفرضيات الخاصة بالدراسة والتي تربط بين الاداء التنظيمي بالأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة واختبارها واستخلاص النتائج التي تبرز كيفية مساهمة . كما وتتميز الدراسة بأنها ذات منهج تفسيري، تسعى وفقه إلى اختبار العلاقة بين بعدي الاداء التنظيمي ممثلة في: البعد الداخلي و البعد الخارجي، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ممثلة في: القيادة، العلاقة مع العملاء، ادارة العمليات والتحسين المستمر. وقد تم اختبار تلك العلاقة في المؤسسة محل الدراسة من خلال انتهاج استراتيجية دراسة الحالة، وذلك على مستوى مجمع غربي ولاية الطارف، بالإضافة الى استراتيجية الاستطلاع لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستعمال اداتي الاستبيان والقابلة.

### هيكل الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة من خلال تقسيمها إلى أربعة فصول: ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي. وقد تم تخصيص الفصل الأول لتناول "الإطار النظري للاداء التنظيمي"، هذا الفصل يضم ثلاثة مباحث، حيث تطرق المبحث الأول إلى التوجهات المفاهيمية للاداء. أما المبحث الثاني فتناول أنواع الاداء ومستوياتها . وقد تطرق المبحث الثالث إلى خطوات واساليب الاداء، اما الفصل الثاني كان بعنوان ادارة الجودة الشاملة حيث تناول المبحث الاول الجودة والمبحث الثاني متطلبات ادارة الجودة الشاملة وقد تطرق المبحث الثالث ابعاد ادارة الجودة الشاملة.

اما الفصل الثالث فقد كان تحت عنوان ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الاداء حيث تناول المبحث الاول توجهات ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الاداء، اما المبحث الثاني تقنيات ادارة الجودة الشاملة (الرافعة للاداء) والمبحث الثالث نماذج ادارة التميز.

اما الفصل الرابع كانت دراستنا التطبيقية عن مجمع غربي ولاية الطارف . حيث تناولنا اربع مباحث تمثل المبحث الاول في تطبيق الدراسة الميدانية اما المبحث الثاني فكان تحليل نتائج الدراسة وتناول المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة وقمنا في المبحث الرابع بتفسير النتائج .

# الفصل الأول

## الفصل الاول : الاطار النظري للاداء التنظيمي

لطالما جرت أقلام الباحثين و تدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ولا تزال، إذ أن هذا المفهوم بدقائقه و تفصيلاته لا يزال يفتح للعديد من باب المساهمة و لو بالقليل و محاولة الوصول بالركب على طول المسافة و التقصير فالتفسير و المعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعتها ، ولعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه لأكبر دليل على ، ذلك . إن النظرة السليمة للموضوع و تقديم تعريف واضح للأداء خال من الشوائب التي . تمت إليه بتلك الصلة المسببة لفقدان المعنى و تجريد صورته الحقيقية يعتبر هدفا ساميا لكل باحث يسعى جاهدا لجمع ما ، تفرق من الأفكار و بلورتها بشكل يمكنه من توضيح وتحديد المعالم التي تقدم له القراءة الصحيحة للموضوع . وسنحاول في هذا الفصل البحث في معنى الأداء و التعرّيج على سبل قياسه ثم سنختتم بدراسة العوامل المؤثرة عليه .

## المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء

يعد الإهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، و إذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة بشكل عام فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم الأداء ، و ذلك راجع إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناد الحقيقي ، ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء ثم سنعرض على تصنيفها و نختتم بكشف اللبس بينها و بين مفهوم الإنتاجية الواسع الإنتشار في الوسط العلمي .

## المطلب الأول : مفهوم الأداء

إن فهم الأداء لن يتم أبدا إلا بتحليل المتغيرين الأساسيين فيه و هما الكفاءة و الفعالية و اللتين يجب دراستهما بشكل مفصل، كما أن البحث في الروابط التي تجمع بينهما سيعطي الضوء المناسب الذي يمكن من وضع تعريف نهائي يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى و نظريات مختلف المفكرين.

## 1. تعريف الأداء:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتبره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، و تارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري، و تارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية و صورتها. و لقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها :

✓ تعريف أحمد سيد مصطفى : " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية"<sup>1</sup>

✓ عريفي Jean Yves : على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي تحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، " إدارة البشر ( الأصول و المهارات)" ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002 ، ص 415 .

<sup>2</sup> Jean Yves saulquin, "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etablissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris, Juin 2000, p20

يظهر من التعريفيين الإختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة و بالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط، فكلما إزدادت الهوة بين ما تحقق و ما خطط له إنخفض مستوى الأداء و العكس صحيح ، فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له و ما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية. في حين أن الباحث Jean Yves يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة، و يكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالردئي حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها ، و يظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة، و من خلال التعريفيين يمكن إستنتاج أن الأداء هو :

القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما و هما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف ، و الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف و مطابقة المقاييس و في ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل و المتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد ( La Création ) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

## 2. مفهوم الكفاءة و الفعالية :

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء و يعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة و الفعالية هما البعدان الرئيسيان له و سنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين و تحديد طبيعة العلاقة بينهما .

### ■ تعريف الكفاءة :

يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها : "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"<sup>1</sup> .  
كذلك تعرف الكفاءة على أنها : "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على إستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة - قيمة المخرجات

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى ، "المرجع السابق" ، ص 415 .

قيمة<sup>1</sup> المدخلات". من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل و هي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدا للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها و هذا هو معنى الكفاءة حسب Philip Lorrino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة و نظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة.

### ■ تعريف الفعالية :

عرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الإقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الإقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة. و الفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"<sup>2</sup>، إذن فالفعالية مفهوم يمكن إختصاره في معادلة بسيطة وهي : الفعالية - الإنجاز المحقق الإنجاز المخطط.

وهنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة و المخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المنظمة، و إذا أمكن التعبير بلغة الأرقام في هذا المجال فيمكن القول أنه : إذا كانت الأهداف المحققة - الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة 1 أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 و العكس صحيح، فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة .

### 3. دراسة الروابط بين الكفاءة و الفعالية :

بعد أن قمنا بتحليل مفهومي الكفاءة و الفعالية كل على حدى سنحاول فيما يلي إدراج بحث في ما يجمع بينهما من روابط و محاولة حل معادلة الأداء بعد أن استطعنا مبدئيا فهم متغيراتها الرئيسية. من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة و الفعالية نجد بأن البعض يرى أن الفعالية أشمل و أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها كما ذكر Kalika . M عندما عرف الفعالية على أنها : "درجة تحقق الأهداف المسيطرة من طرف المؤسسة ، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل<sup>3</sup> إنها تتضمنها".

<sup>1</sup> علي عبد الله ، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية - حالة الجزائر - " ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001 ص 6 .

<sup>2</sup> احمد نور ، مبادئ محاسبة التكاليف . الدار الجامعية الاسكندرية . مصر . 1999 . ص 59 .

<sup>3</sup> ناصر المنصوري كاسر . " إدارة الانتاج والعمليات " دار حاصد للنشر و التوزيع . عمان . 2000 ص 22 .

ويظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي و المخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين استخدام الموارد، ويتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين، لكننا نجد بأنهما يتباعدان إذا نظرنا إلى الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها و العمل عليها من أجل تدنية التكاليف فقط. و قد لا يمكن تبني هذه الفكرة لوحدها كسبيل لتحقيق النجاح بل إن عزلها عن المنهج المؤسس على ضرورة وضع الخطط وتحديد الأهداف يجعل منها غير عملية تماما. إن الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل الأشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حلولاً بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، و هي الفعالية. فالنظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لبلوغه، و هذا ما نجده في هذه الزاوية من التفكير و التي تختلف جذريا وبشكل واضح مع الفكرة التي تنظر إلى الفعالية و الكفاءة على أنهما جسم واحد لا ينفصل . ويكون الفصل في هذا الموضوع بالقول أن لكل من الكفاءة و الفعالية جزء يتمم الآخر " فالفعالية هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح"<sup>1</sup>. و هما يتفاعلا معا لينتجا الأداء بمفهومه الكامل والذي هو "البحث عن أكبر إنتاج و في نفس الوقت تحقيق نمو دائم"<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: محددات الأداء.

يتعلق أداء المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر ايجابيا أو سلبيا به، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها، إلا أن كل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

يرى (Jean Pierre Mercier) في هذا الإطار أنّ العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في<sup>3</sup>:

1. الاستراتيجية.
2. الرؤية، القيم، الرسالة.
3. الموارد البشرية.
4. هيكل المؤسسة.
5. العمليات والأنظمة.

<sup>1</sup> Cohen .E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000, p131

<sup>2</sup> Fernandez. A." Les nouveaux tableaux de bord des décideurs", Editions d'Organisation, Paris, 2000 ,p41.

<sup>3</sup> (J.P) Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003, p7.

6. الموازنة.

فيركبان ثمانية عوامل للأداء هي: <sup>1</sup>(Tom Peters,Robert watrman) أمّا:

1. التميز في العمل.
2. الاستماع للزبون.
3. تشجيع الاستقلالية والإبداع.
4. ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد.
5. القيم الجماعية.
6. الاحتفاظ بميكلة بسيطة.
7. المزج بين الليونة والصرامة.
8. الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به.

أمّا بالنسبة لـ (Paul Pinto) فيرى أن هناك أربع عوامل لتحسين أداءها: <sup>2</sup>

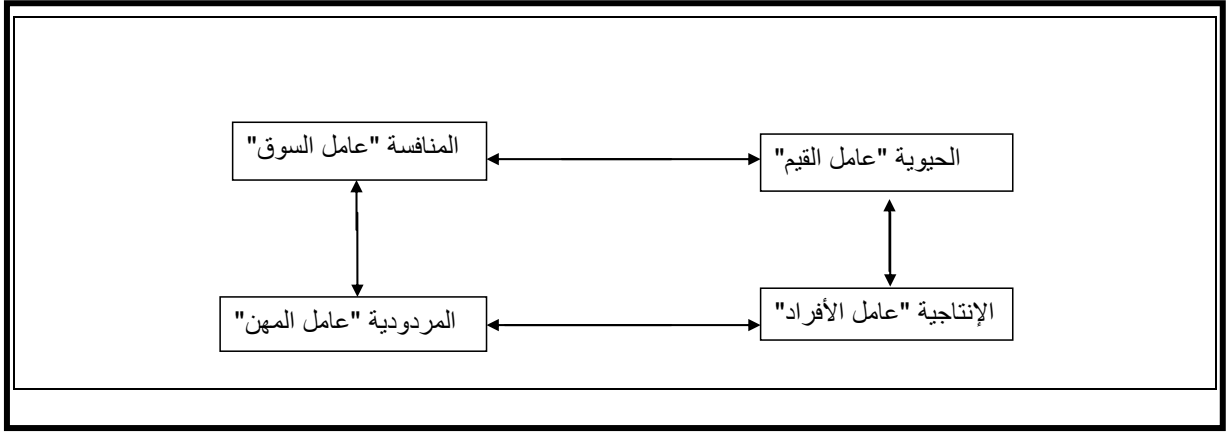
1. الحيوية.
2. القيم قاعدة للنظام في مجمله.
3. الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء.
4. الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.

كل واحد من هذه الأعمدة حسب المؤلف يمثل قاعدة أساسية للأداء ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> (T) Peters, (R) Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances, édition Dunod, Paris, 1999, p8.

<sup>2</sup> (P) Pinto, La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant, édition Dunod, Paris, 2003, p11.

الشكل رقم (01): العوامل المحددة للأداء.



المصدر: Paul Pinto, opcit, p11.

وبالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف عوامل الأداء إلى: "عوامل داخلية وأخرى خارجية"<sup>1</sup>، فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، أما بالنسبة للعوامل الخارجية فتشمل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية. أما المقاربة الاستراتيجية فترى أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط، أو بالأحرى من مواردها.

يتضح مما سبق أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، وعلى اختلاف الآراء فإنها تتمحور في نفس الإطار، ومن هذه العوامل من له تأثير مباشر، ومنها من له تأثير غير مباشر، ونتيجة ذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعاً، والقائمة غير قابلة للضبط، فكل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداءها وطرق تحسينه لأن كل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة.

إنّ الملاحظ في جميع المقاربات السابقة أنه هناك عامل واحد دائم الحضور والتأثير على أداء المؤسسة رغم اختلاف وجهات النظر، إنه المورد البشري الذي ظهر كعامل أساسي ومحدد للأداء وعامل لا يتحقق إلا عن طريقه الأداء، فهو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها بالرغم من الثورة الهائلة في التكنولوجيا ورؤوس الأموال العابرة للقارات.

<sup>1</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 27.

## المطلب الثالث: أبعاد الأداء

كان الأداء لفترة قريبة جدا يعتبر ذو بعد داخلي فقط، لكن المصطلح تغير ولم يعد أحادي البعد، حيث نكتشف مع مرور الوقت أن الأداء صار له بعدين، داخلي وخارجي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\{\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي} + \text{الأداء الخارجي}\}.$$

## 1. البعد الداخلي للأداء:

يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يأتي:

## ■ التوعية:

إن التوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها بأنها مجموع الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة و/أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن، فالتوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر الاستراتيجية، أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون فهي تصور ملائمة وموافقة المنتجات أو الخدمات مع توقعات وتطلعات الزبائن.

## ■ التكلفة:

هي "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات و/أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع"،<sup>1</sup> إنَّ التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية والتمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية و لهذا " فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى تدنيه التكاليف".<sup>2</sup> إنَّ التمكن من التحكم في التكاليف هو أولاً قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة والمنافع المتوخاة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج، وبذلك فإنَّ التكاليف الزائدة هي دائماً تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية وعليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي.

## ■ الآجال

بصفة عامة، يمثل الآجل بالنسبة للمنتجات الموجودة، "بجمل الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج"،<sup>3</sup> أما بالنسبة للمنتجات الجديدة فهو يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معروف ومحدد، لأن الأداء هو

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، الجزء 1، 1999، ص 14.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 43.

<sup>3</sup> Berrah (L), opcit, p24

الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة، داخليا وخارجيا، وهو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية التي لا تخدم الزبون ولا توقعاته، وبذلك فالأجل هو ضلع محتلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، وخارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، والمؤشرات المرتبطة بالآجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية(عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة... الخ)، وأصبح معياراً مهماً للحصول على حصص من السوق، فبعدها كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف وتحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الآجال والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية.

## 2. البعد الخارجي للأداء:

في ظلّ البيئة المتقلبة، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح هذه الأخيرة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الشمن والنوعية، وإذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة، وعليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي الجيد هو ضروري للأداء الخارجي، لأنه يمثل إسقاط له.

ويعرّف الأداء الخارجي بأنه: "القدرة على تحسين العلاقة بين (القيمة المعروفة من الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة)"<sup>1</sup>، فريضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لتنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها، وبذلك فأداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها: "العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين".

إنّ مصطلح الأداء تعقد، فبجانب القياس التقليدي للإنتاجية، ظهرت أشكال أخرى للأداء بالتدرج، مصحوبة بالتنافسية، ليس فقط مرتكزة على التكلفة، لكن أيضا على النوعية وخاصة على الآجال، في هذا السياق، ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تدنية التكاليف ورفع حجم الإنتاج، وإنما يستلزم تحسين مستمر، شامل، داخليا، وخارجيا، والذي يترجم عبر بسطه على جميع المستويات.

<sup>1</sup> (C), Jacques et autres, Pilotage stratégique, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, Paris, 2001, p77.

## المبحث الثاني: أنواع الأداء و مستوياته

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعايره وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الآتي ذكره:

## المطلب الاول: انواع الاداء حسب معيار المصدر و الشمولية :

## 1. حسب معايير المصدر

وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

✓ **الأداء الداخلي:** يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard)<sup>1</sup> في:

## الأداء البشري:

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

✓ **الأداء المالي:**

يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

✓ **الأداء التقني:**

يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

ومنه فإنّ الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية.

■ **الأداء الخارجي:**

ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة.

<sup>1</sup> (B), Martory, Contrôle de gestion social, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p02.

## 2. حسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

■ الأداء الكلي:

هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

■ الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : انواع الاداء حسب المعيار الوظيفي و الطبيعة

1. حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالآتي :

■ أداء الوظيفة المالية:

يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أدائها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية.<sup>12</sup>

■ أداء وظيفة الإنتاج:

تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.<sup>23</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 07

<sup>2</sup> عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص 07.

■ أداء وظيفة التسويق:

تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفئات أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشترين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

■ أداء وظيفة الموارد البشرية:

يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في الجهود التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة.

■ أداء وظيفة التموين:

تمثل وظيفة التموين وظيفية أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية.<sup>1</sup>

■ أداء وظيفة العلاقات العامة :

يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها: "الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة و مجتمعيها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر و شرح معلومات عنها بطريقة مفهومة.

2. حسب معيار الطبيعة:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:

■ الأداء الاجتماعي:

يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص08.

يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

### ■ الأداء الاقتصادي: <sup>1</sup>

يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

هذا و تختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم باقي الأهداف الاجتماعية.

### المطلب الثالث : مستويات الأداء.

يقسم أغلب المؤلفين مستويات الأداء إلى المستويات الثلاثة الآتية:

#### 1. المستوى الاستراتيجي.

يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي خاصة على مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداماً في المؤسسة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، "هذا المستوى يمثل القاعدة التي بنى عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة"<sup>2</sup>.

ويعتقد بأن "الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحت لقياس الفعالية التنظيمية"، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار.

#### 2. المستوى العملي.

هو مستوى قرارات روتينية مبرمجة مسبقاً تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح، وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يتم استخدام مؤشرات عملياتية في قياس

<sup>1</sup> نائل عبد الحفاظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993، ص - ص 85 - 86.

<sup>2</sup> Philippe (L), Compte et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'organisations, Paris, 1995, p166

الأداء، كالحصّة السّوقية، نوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

### 3. المستوى التكتيكي.

تسمح مختلف القرارات على هذا المستوى بإدارة وهيكله الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء المتعلق بهذا المستوى يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة، ويدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي، إضافة إلى الفعالية التنظيمية.

المبحث الثالث: خطوات وأساليب تحسين الأداء.

لعملية تحسين الأداء مجموعة من الخطوات المتبعة، والأساليب العلاجية التي نبرزها من خلال الآتي:<sup>1</sup>

المطلب الأول: خطوات تحسين الأداء.

من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسات، عادة ما تتبع الخطوات الآتية، وهذا بعد وضع الإجابات والحلول

للأسئلة الآتية:

- ما المشكلة؟
- من المرتبط بالمشكلة؟
- ما الذي يجري الآن؟
- ما الذي يجري الآن؟
- ما الذي تريده أن يحدث؟
- ما هي نتيجة القصور في الأداء؟
- ما هي الأسباب والحلول الممكنة؟
- ماهي خطة العمل؟

أما الخطوات التي يتم بها تنفيذ التطوير الدائم فهي كما يأتي:

- 1 -صياغة استراتيجية العمل ونقلها للآخرين.
- 2 -تحديد المجالات الرئيسية التي تدعم فيها سياسة التطوير الدائم لاستراتيجية العمل.
- 3 -تعيين عضواً من أعضاء فريق العمل بالإدارة العليا لتولي الأمر.
- 4 - تنمية برامج التطوير الدائم مع الإشارة إلى عملية التطوير و الجودة و رفع معدلات التطوير.
- 5 -توفير الإمكانيات لتحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم.
- 6 -توفير إمكانيات التدريب لتحقيق التطوير و تنفيذ المقترحات.
- 7 - تطوير معايير الأداء التي يمكن عن طريقها مراقبة التقدم و المساعدة في تحديد الأولويات في برامج التطوير المستقبلية.
- 8 -تقدير الأفكار الجيدة ليس من الضروري أن يكون تقديراً مادياً.
- 9 - توضيح أهداف التطوير الدائم لكل العاملين و المساهمات المتوقعة منهم للتطوير و مائمه تحقيقه منها.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص59.

10 - توجها لبساطة، تجنب المبادرات المتعددة والتركيز على برامج التطوير التي تبشر بالتطورات الضخمة.

### المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء.

تحسين الأداء هو عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة، أي الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وعملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على الأداء العام للمؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة السيطرة على مستويات الأداء"، حيث يشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، والتي تحل بالتوازنات والتوقعات، أما أساليب تحسين الأداء فهي تختلف وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل ولعلاً لشائع منها يتمثل في

### الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، فهذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الاستراتيجية، إذن فهي: "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"<sup>1</sup>، إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنَّها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنهم، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء.

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة، ومن أبرز تلك المزايا ما يأتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 612.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 66.

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.
- تحسين الأوضاع التنافسية.
- حسن استغلال الموارد.
- تعزيز رضا العاملين.
- تحسين العائد المادي والاجتماعي.
- تحسين صورة المؤسسة.

إنّ هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنّها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنّها تتفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية:

- 1 - التركيز على الزبون.
- 2 - التركيز على العمليات والنتائج.
- 3 - مشاركة العاملين والعمل الجماعي.
- 4 - التحسين والتطوير المستمر في الجودة.
- 5 - أهمية المعلومات المرتدة.
- 6 - الوقاية والمراقبة المستمرة بدلاً من المراجعة والفحص.

نظراً لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءً ملموساً في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لها، ومن أشهرها شهادات الإيزو المعروفة،(إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

### المبحث الأول: الجودة

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي، وأيضاً التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول: مفهوم الجودة

هناك العديد من الباحثين عرفو الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

- ✓ عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.<sup>1</sup>
  - ✓ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء."<sup>2</sup>
  - ✓ عرفها Joseph juran على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال."<sup>3</sup>
  - ✓ عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر و المستقبل
  - ✓ عرفتها أيضاً معايير ISO 8402 على أنها: "مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة"<sup>4</sup>
  - ✓ عرفها كذلك Feign baum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون"<sup>5</sup>
  - ✓ جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:<sup>6</sup>
- 1/الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك.
  - 2/الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج.
  - 3/الملائمة في الاستخدام.

<sup>1</sup> راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى، ص31.

<sup>2</sup> مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص28.

<sup>3</sup> احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 2006/04 ص9.

<sup>4</sup> Catherine demeng. comment reussirne demarche qualité .A' hôpital . p 12

<sup>5</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة 2004/2005 ص ص 7، 8

<sup>6</sup> صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الامريكية، كلية ادارة الاعمال، سنة 1429/1430 هـ ص46.

وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج ،تلبي حاجات و رغبات الضمنية و الصريحة الحالية و مستقبلية لزبون.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

لقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

#### 1. مرحلة التفتيش و الفحص:

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

#### 2. مرحلة تأكيد الجودة إحصائيا:

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هيا متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.

#### 3. مرحلة تأكيد الجودة:

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

#### 4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: 1986 إلى يومنا هذا:

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

<sup>1</sup> منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص 18.

جدول رقم 01: التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملاحظها الأساسية.

مراحل الاهتمام بالجودة	الملاحظات الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	+العشرينيات +فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	+ثلاثينيات /الأربعينات +أهم الأساليب: العينات الإحصائية خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية.
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	+منذ منتصف الخمسينات +بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة +القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب
مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	+اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة +الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات +إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية +إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد 2008/06

ص 178.

## المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

### 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

#### ■ الإدارة:

نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

#### ■ الجودة:

نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

#### ■ الجودة الشاملة:

نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمايلي:<sup>2</sup>

✓ عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين

وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح

في المؤسسة وهي اشترك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".

✓ عرفها Tunks بأنها: " التزام وتعهد كل من إدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة

توقعات المستفيد أو ما يفوقها."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي ، المرجع السابق،ص27.

<sup>2</sup> احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص10.

<sup>3</sup> عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير

منشورة، فلسطين ،جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص31.

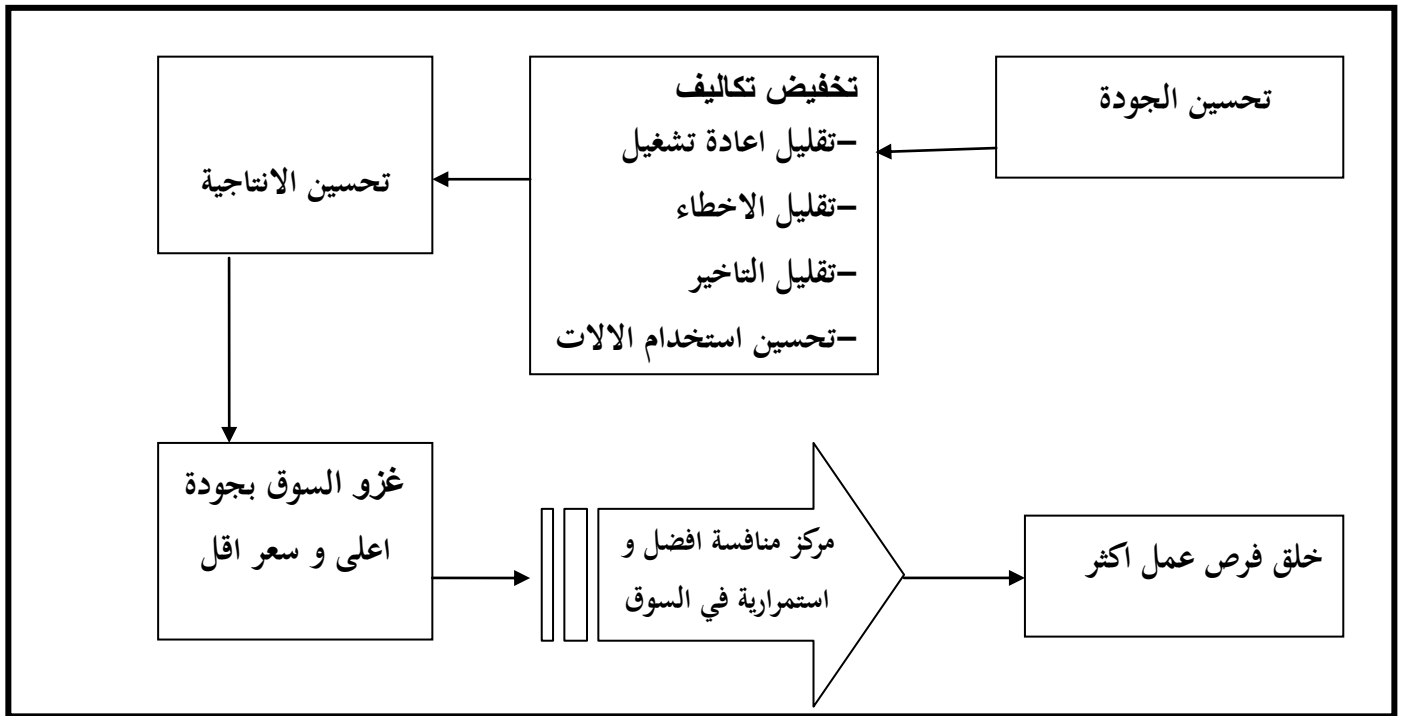
✓ عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون."

## 2. أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- 1 - زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.<sup>1</sup>
- 2 - تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
- 3 - تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.
- 4 - تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.<sup>2</sup>
- 5 - تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- 6 - تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة و تقييم للأداء بشكل مستمر.
- 7 - منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

الشكل (02): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، المرجع السابق، ص179.

<sup>1</sup> عزة بنت محمد الغامدي، | "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006، ص 54.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 178.

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

بالرغم من اختلاف المصطلحات لتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلى أنهم اتفقوا جميعاً على نفس المبادئ، حيث تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وان هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

- 1 - الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي رضاه عن المنتج.
- 2 - اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها.
- 3 - الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها.
- 4 - الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية.
- 5 - يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من اجل تحقيق أهداف إستراتيجية.
- 6 - لتحسين الجودة يجب التدريب وتعليم لكافة الموظفين باستمرار.
- 7 - تحل مشاكل الجودة بتعاون ما بين الموظفين.
- 8 - إن تحسين الجودة و حل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

<sup>1</sup> راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون ، المرجع السابق، ص ص 53، 54.

## المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن أي منظمة تريد أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة و ضرورية، و إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمسة مراحل، تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات.

## المطلب الأول : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة و التي تلخص في:

## 1. ثقافة المنظمة:

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليه أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.<sup>1</sup>

## 2. مشاركة وتحفيز العاملين:

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لان هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وان تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

## 3. التدريب:

لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا لمبدأ الذي يقوم عليه.

## 4. التزام الإدارة العليا بالجودة:

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وان تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وان تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> عزة بنت محمد الغامدي، المرجع السابق، ص55

**5. التركيز على العملاء:**

إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

**6. التحسين المستمر**

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج لتحسين و التطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة و الخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

**7. التخطيط الاستراتيجي للجودة:**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقا ، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقييم أدائها الفعلي وفقا لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

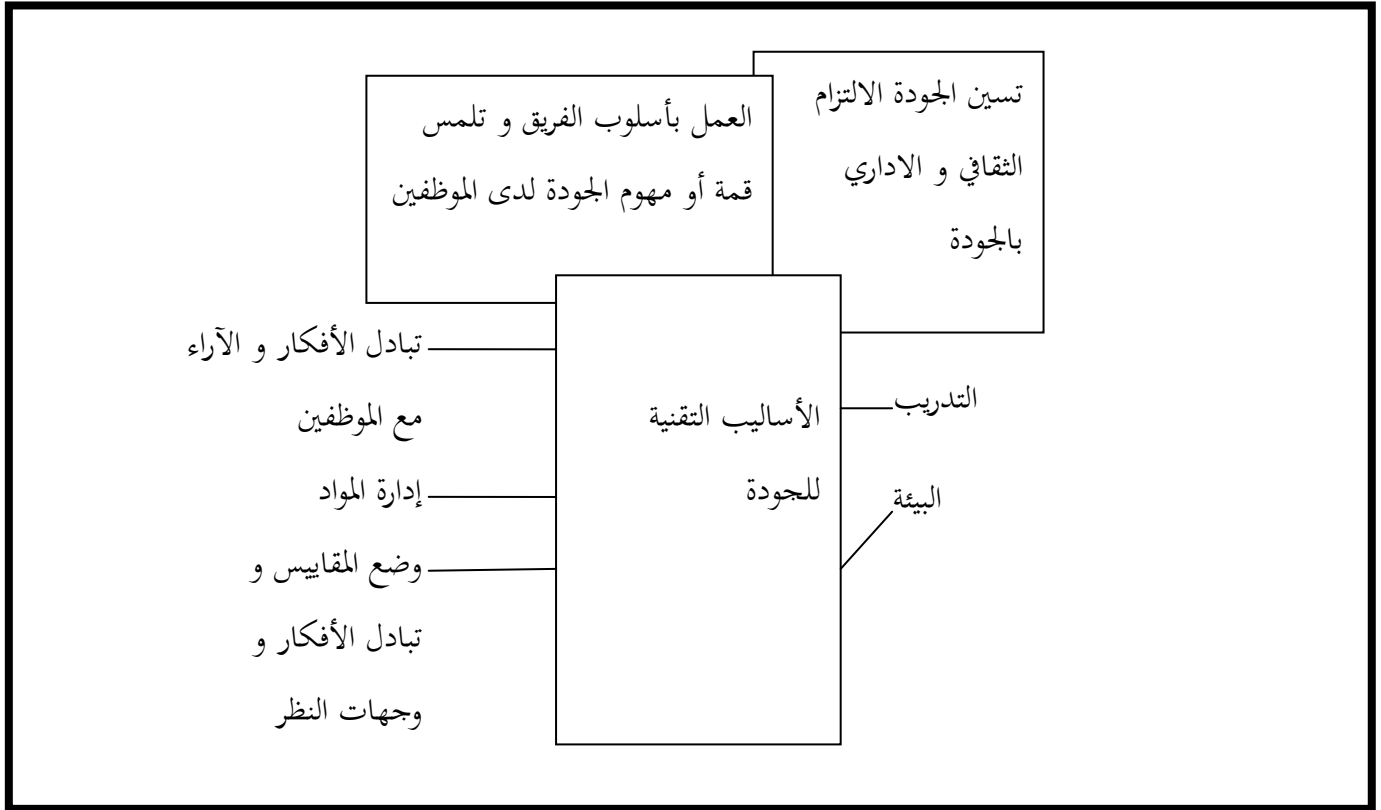
**8. القياس و التحليل:**

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق و الأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

**9. منع الأخطاء قبل حدوثها**

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من اجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية اقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

الشكل رقم (03): شكل يوضح متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الرزاق بشير دنفير، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الرعاية الصحية، مؤتمر الجودة تحت شعار من اجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة 2005، خلال 10-11/05/2005، افر نجي ص 03.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بخمسة مراحل وإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتخلص هذه المراحل فيما يلي:

#### ❖ المرحلة الأولى<sup>1</sup>

في هذه المرحلة تحاول المنظمة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من اجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان التغيير يتطلب جهودا كبيرة من طرف المسيرين من اجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون تتوافق مع المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة وهذا يتطلب وضع خطة لتسيير، وتتطلب كذلك مدى استعداد

<sup>1</sup> علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2004، 2003، ص 32-33

العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير، ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينهم، وتشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### ❖ المرحلة الثانية

مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة البدء بالتحديد الفعلي لها، أي يتم وضع الأهداف على مدى الطويل، والخطوات اللازمة لتحقيقها، من أجل الحصول إلى الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة، وهذا يتطلب تحليل لمختلف عمليات التي تحتاج إلى تحسين كالقيادة و المعلومات والعمليات التجارية و الصناعية والنتائج وربطها مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون و الموظفين و المسيرين على حد سواء، وهذا من أجل وضع خطة إستراتيجية، وتتم هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:

- **تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:** حيث يتم وضع أهداف طويلة المدى، حيث تمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة.
- **تحليل البيئة الداخلية:** يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من أجل اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف.
- **تحليل البيئة الخارجية:** يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة و تحليل بيئة التنافس، من أجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها.
- **يتم وضع الخطة الإستراتيجية** يجب أن تتكون من أهداف موضوعية، وتكون ملائمة لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقها.

### ❖ المرحلة الثالثة:<sup>1</sup>

في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي:

- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة من هيكل تنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل تنظيمي أفقي ويتميز بالترابط و التناسب بين هياكل.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات و الوظائف: يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب و الإجراءات بطريقة تتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.
- توزيع جميع السلطات و المسؤوليات الجديدة على الأفراد.

<sup>1</sup> علالي مليكة، المرجع السابق، ص 33.

- تشكيل فريق ذو مهارات وقدرات على جميع مستويات من الأفراد.
- إنشاء مجلس الجودة من الأفراد لهم الخبرة الكافية.
- توفير الموارد و الوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها و أساليبها ونذكر منها:

#### -تحليل العمليات:

هنا نقوم بتحليل طرق العمل، وهذا بتجزئة العملية و مراحلها، وهذا من اجل معرفة المشكل وإيجاد الحلول المناسبة له ومناقشتها قبل تنفيذها واختبارها.

#### - خرائط السبب و النتيجة:

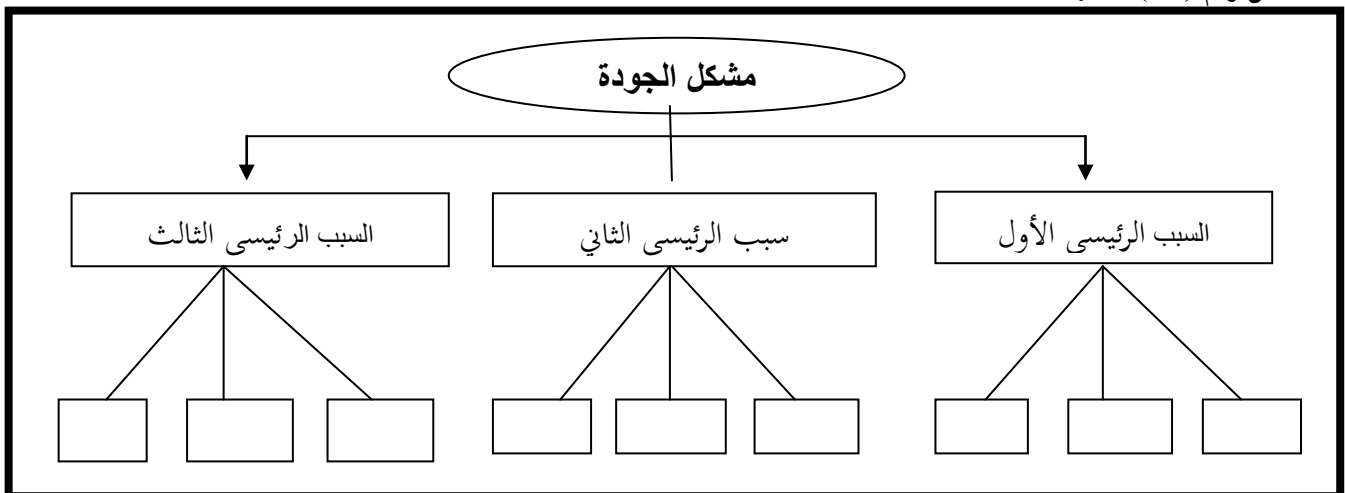
تقوم بتحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، وهذا بتحديد الأسباب الأكثر أهمية على العظام الرئيسية و الأقل أهمية على العظام الفرعية.

و المخططات تأخذ عدة أشكال منها:

#### ✓ خرائط المخاطرة:<sup>1</sup>

توضح المشكل الرئيسي وتتفرع منه أسباب رئيسية، ومن الأسباب الرئيسية وتتفرع منه أسباب ثانوية.

شكل رقم (04): شجرة الأخطاء



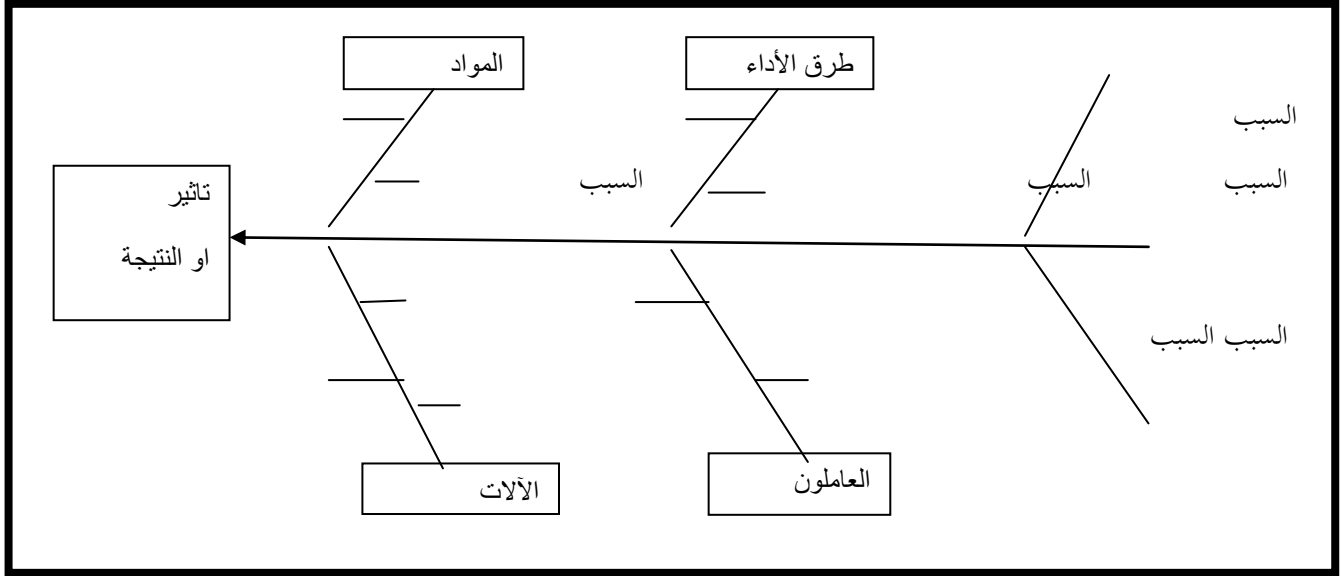
المصدر: علالي مليكة، المرجع السابق، ص 34.

<sup>1</sup> علالي مليكة، المرجع السابق، ص 34

✓ خرائط السمكة:

<sup>1</sup> تأخذ شكل سمكة، حيث في مكان الرأس توضح المشكل الرئيسي و الأسباب توضع على العمود الفقري، بحيث الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، وإن الأسباب الفرعية توضع على العظام الفرعية، إن هذا النموذج يستعان به لدراسة مسببات المشكل حسب مستوياتهم ودرجة أهميتها في المشكل من اجل البحث عن الحلول حسب الأولوية.

شكل رقم(05): هيكل السمكة



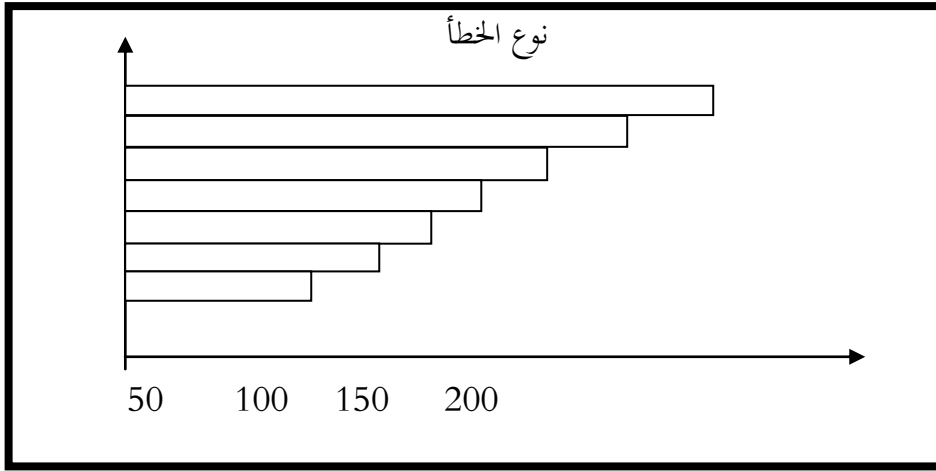
المصدر: علالي مليكة، المرجع السابق ص 34

✓ تحليل باريتو:<sup>1</sup>

تحليل باريتو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات، وهذا من اجل مساعدة فريق العمل لتحديد المشاكل التي لها أهمية وألوية بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنحنى البياني يوضح محور العمودي له فئة موضوع دراسة مثلا نوع قطع معينة... الخ، وتكون مرتبة من الأكثر أهمية إلى اقل أهمية، و المحور الأفقي سعة الفئات مثلا نسبة الوحدات المعيبة... الخ، وتكون متلاصقة مشكلة مستطيلات وفي اغلب الأحيان ما يكمل المنحنى خط، ويوضح تراكم السعة بدءا من الفئات الأعلى إلى ادني فئة وهذا من اجل تكملة النسبة مئة بالمئة.

<sup>1</sup> مليكة علالي، المرجع السابق، ص 35.

شكل رقم(06): منحني باريتو للتكاليف



المصدر: علالي مليكة، المرجع السابق، ص 35.

وبعد وضع المنحني نقوم بوضع قائمة لكل الأسباب المحتملة ثم نقوم بمراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث السبب، ثم بعد ذلك نقوم بترتيب الأسباب تنازلياً وهذا من اجل معرفة المشاكل ذات أهمية، والتي تحتاج إلى حل أسرع.

#### ❖ مرحلة الرابعة: التنفيذ و التطبيق:<sup>1</sup>

في هذه المرحلة نقوم بتطبيق الخطة الإستراتيجية، وهذا من اجل تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم بالمجهود كل من المسيرين و العمال.

#### ❖ مرحلة الخامسة : مراقبة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة

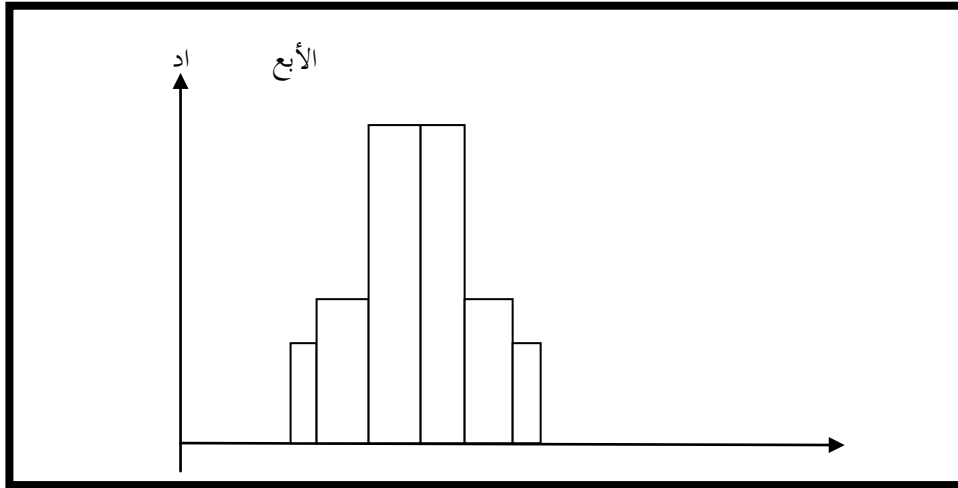
في هذه المرحلة نقوم باستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية، وهذا من اجل التأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، و تحقيق الأهداف المخطط لها، وان استخدام هذه الأدوات و الوسائل يتطلب تدريب العمال على كيفية استعمالها.

<sup>1</sup>مليكة علالي، المرجع السابق، ص 36.

• الأدوات الإحصائية نذكر منها:

- المدمج التكراري: عبارة عن أعمدة توضح لنا التوزيع التكراري، ويستعان به لأجل تقدير الانحرافات.

شكل رقم (07): المدمج التكراري



المصدر: علالي مليكة ، المرجع السابق، ص 36

- الارتباط: يستعمل لقياس العلاقة بين متغيرين.

- المتوسط، و المدى و الانحراف المعياري: تساعدنا على توضيح الانحرافات.

• الانحرافات العادية و غير عادية:<sup>1</sup>

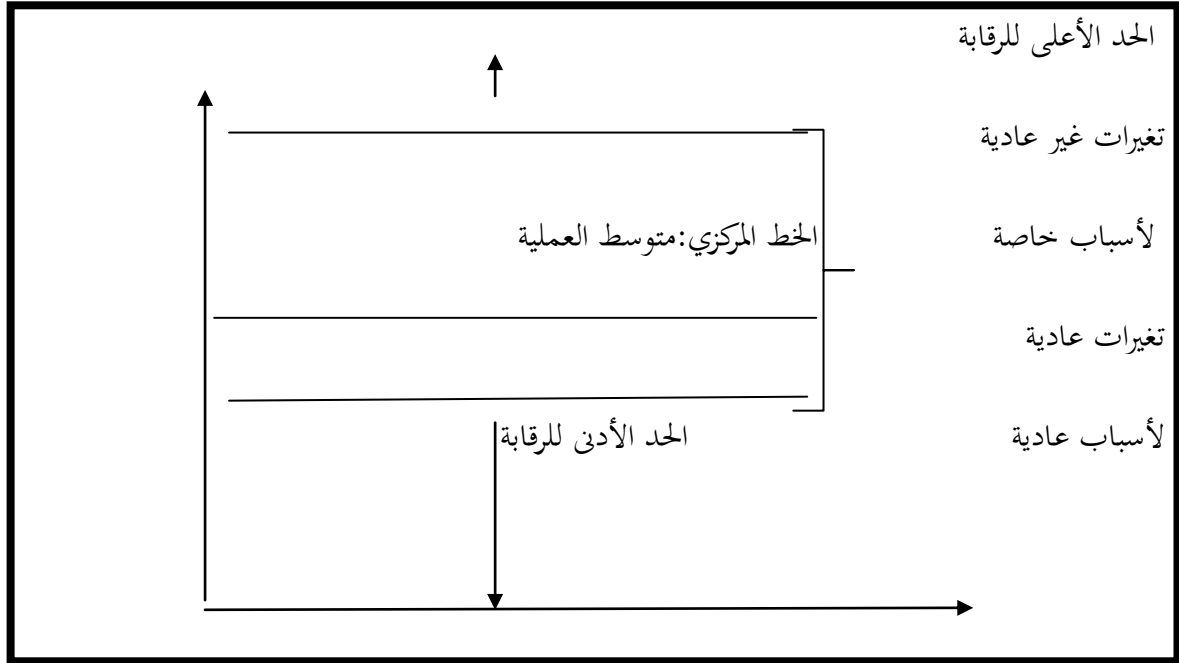
عندما تظهر لنا الانحرافات فان هذا يدل على أن العمل في حدود الرقابة الموضوعة، وفي حالة العكس تدل على أن العملية خارجة عن مجال التحكم و يجب إعادة النظر فيها.

• خرائط الرقابة:

وهي عبارة عن وسيلة لمعرفة ما إذا كانت القراءات الخاصة بعملية ما، ناتجة عن انحرافات عادية أو غير عادية، وتتكون هذه الخرائط من ثلاثة خطوط، الخط الأعلى و الأدنى خاص بالرقابة و الخط المركزي يمثل متوسط العملية، وان أي نقطة تقع خارج الرقابة تعني أن العملية مرفوضة، و النقط التي تقع داخل الحدود الرقابة مقبولة.

<sup>1</sup> مليكة علالي، نفس المرجع السابق، ص 37.

الشكل رقم (08): خرائط الرقابة



المصدر: علالي مليكة، نفس المرجع سابق، ص 37

وان هذه الأدوات تستعمل من اجل تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث تتمكن من تقييم الأداء الفعلي و مقارنه بما توصلنا إليه مع أهداف الموضوعه، وهذا من اجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، ويجب أن تكون عملية الرقابة متزامنة مع تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة من اجل ضمان أفضل تطبيق لها.

### المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها:<sup>1</sup>

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين و القادة في أداء عملهم، فان من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات وخاصة من تهتم بالتحسين المستمر، وهذه الأدوات لا تساهم في حل المشاكل الجودة فحسب، بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأدوات داخل أي عملية وهذت من خلال أفعال تصحيحية و علاجية، وتعتبر هذه الأدوات جزء من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنه وهذا من خلال الأدوات التالية:

#### ■ الأسلوب حل المشاكل: انه من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرق قصيرة الأجل يكون الهدف

منها عقد اجتماعات من اجل مناقشة مشكلات المنظمة، من كل الأبعاد و العمل من اجل حل هذه

المشاكل، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

<sup>1</sup> منتهى احمد علي ملاح، نفس المرجع السابق، ص 22-23.

■ دوائر الجودة:

تكون عبارة على مجموعة من الأفراد، ويكونون من نفس القسم، وتتراوح أعضائها من (5-8)، و أن العضوية تكون اختيارية، ويعملون الاجتماعات بشكل دوري، و الغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل و تحليلها، ومن ثم تقديم الحلول.

■ فرق المشروع:

هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، وان هذا الأخيرة هيا من تقوم بتشكيل فريق العمل، وبشكل مؤقت، وان أعضائها يتكونون من مختلف الأقسام المنظمة، ويجب أن يكونون ذو كفاءة ومهارة ولديهم قدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع ، وان في اغلب الأحيان تكون المشاركة إجبارية، وهذا لان الإدارة العليا من تقوم باختيار الأعضاء.

■ فرق تحسين الجودة:

يتم تشكل عضوية الفريق بشكل اختياريا، و الأعضاء يكونون من عدة أقسام، أو من قسم واحد ويكونون من عدة مستويات إدارية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة ، و الكفاءة المرجوة، من اجل حل المشاكل، إن الفريق لديه الحق في اتخاذ إجراء يراه مناسب لحل المشاكل.

■ العصف الذهني:

نقصد بها تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من اجل استنباط الآراء.

■ خريطة التدقيق:

عبارة عن تمثيل بياني، لعملية تحسين الجودة و تسلسلها، وتستعمل أيضا لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة.

■ مبدأ باريتو:

إن مبدأ باريتو، يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي، للمشكلات ، و أسبابها، ورسمها في مخططات بيانية، ووفقا لخطوات متسلسلة.

1. أنظمة الاقتراحات:

تمكننا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى إدارة وكل واحد على حدا، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

## 2. أنظمة التوقيت المناسبة:

تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة فرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة و بزمن محدد وبدون أي تأخير، وأيضا تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

## 3. رقابة العمليات الإحصائية

تستخدم في التعرف على التباين، الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية مهما جدا لتعزيز جودة السلعة المنتجة، وتقليل التكاليف، و زيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

## 4. المقارنة المرجعية:<sup>1</sup>

هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، و تبني ما ثبت نجاحه ويوفر الكثير من المال و الجهد لانجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة.

<sup>1</sup> منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 23.

## المبحث الثالث : أبعاد أداء إدارة الجودة الشاملة

## المطلب الاول : القيادة

## 1. تعريف القيادة:

تُعرّف القيادة ( Leadership ) :بالقدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس، كما يُمكن تعريف القيادة بأنها القدرة التي يتميّر بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقةٍ يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته<sup>1</sup>، ولغويًا يأتي لفظ القيادة من الفعل قادَ يَقُود، قَوْدًا وقِيادًا وقِيادَةً، فهو قائِد، والمفعول مَقُود، بمعنى مشى أمامه وتولّى توجيهه وتدبّر أمره.

تتصل القيادة بالعديد من المجالات حول العالم، فمثلاً قد تكون إحدى المجالات هي قيادة المجتمع، والدين، والسياسة، والحملات الانتخابية، وبالتالي يُمكن اعتبار القيادة بأنها شكل من أشكال الفن الذي يجعل الأشخاص يقومون بفعل الأشياء التي يُريدها القائد لأنهم يُريدون حقاً القيام بها، كما تتضمن القيادة أحياناً اتخاذ قرارات صعبة وسليمة ولكن يُمكن تجاوز هذه الصعوبات من خلال خلق رؤية واضحة لتحقيق الأهداف.

## 2. أساليب القيادة:

تتعدّد أساليب القيادة وليس من الضروري أن يتشابه جميع القادة، ولكن القائد الأفضل هو القائد الملمّ بجميع الأساليب والقادر على التعامل مع أكبر قدر ممكن من القضايا باختلاف أساليبها، وأشهر هذه الأساليب هي أساليب القيادة الستة لدانيال جولمان وهي كالاتي:

- القائد المتسلط: يتّبع أسلوب إطاعة الأوامر الفوري ويتلخّص هذا الأسلوب بعبارة (إفعل ما أقوله لك).
- القائد القدوة: يتّسم بقدرته على التوجيه الذاتي السلس ويتلخّص بعبارة (إفعل كما أفعل، الآن).
- القائد الموثوق: يتّسم بفرط الثقة بالنفس ويتلخّص بعبارة (تعال معي).
- القائد المتناغم: يتبع عبارة (الناس يأتون في المقام الأول).
- القائد الديمقراطي: يسأل قادة هذا الأسلوب باستمرار (ما رأيك؟).
- القائد المُدرّب: يتلخّص أسلوب قيادته بعبارة (حاول، جرّبها).

## 3. القيادة في مجال الأعمال التجارية:

تتمثّل القيادة في مجال الأعمال التجارية في قدرة شخص مسؤول في الشركة على إدارة الموظفين بكافة مستوياتهم داخل الشركة، وإدارة المواد داخل الشركة من خلال التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والحثّ بطرق تضمن للجميع

<sup>1</sup> SUSAN WARD (2020-9-17), "What Is Leadership?", Retrieved 2021-3-18. Edited.

الالتزام بهدف تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة تعكس ثقافة الشركة، وعادةً ما يتولّى الأشخاص الرّواد في القيادة في عالم الأعمال مناصب تنفيذية؛ كالرئيس التنفيذي، وكبير مسؤولي التشغيل، وكبير المسؤولين الماليين، وما إلى ذلك.

#### 4. سمات القائد الفعال:

يُعرّف القائد الفعّال بأنّه شخص يمتلك القدرة على تحفيز وتوجيه الأفراد ويسعى لتدريبهم من أجل تحقيق الأهداف والتحرّك نحو رؤية مستقبلية مُلهمة لأعضاء الفريق وجعلها واقعاً، ويتّصف القائد الفعّال بعدة سمات، من أهمّها ما يأتي<sup>1</sup>:

- واثق بنفسه ومثابر وقادر على التصدّي ومواجهة الصّعوبات والمحاولات الفاشلة.
- قادر على التواصل والتفاعل بشكل قويّ. مُبدع ومبتكر.
- حكيم ومتفاعل وقت الأزمات. قابل لمواكبة التغيرات، ومُنفتح، ومُحِبّ للمخاطرة.
- قادر على التبصّر والتكهن بالأمر، ويتّصف بالذكاء والفتنة.
- موضوعي، وإنساني، وقوي الإرادة، ومُلم بالعمل.

#### 5. الفرق بين القائد والمدير

يخلط أغلب الناس بين مفهومي القيادة والإدارة، فالمدير هو من يُدير ويُنظّم ويُسقّ مختلف الموارد الاقتصادية في الأعمال التجارية، و يُمكن ملاحظة بعض الفروقات بين القائد والمدير من خلال الجدول الآتي<sup>2</sup>:

#### جدول رقم 02 : الفرق بين القائد والمدير.

القائد	المدير
قد يكون مديراً ولكنّه أيضاً قد لا يكون كذلك.	قد يكون قائداً أو ليس من الضروري أن يكون كذلك.
يكون مصدر إلهام للآخرين.	يُلهم الآخرين أو ليس من الضروري أن يكون كذلك.
عمل بروح الفريق الواحد، ولا يهتم بالحفاظ على الهيكل التنظيمي للشركة؛ وذلك لتأكّده من القدرة على الحفاظ عليه بشكل تلقائي وبأسلوبه الإيجابي	يسعى للحفاظ على الهيكل التنظيمي للشركة حيث يعمل بروح المركزيّة، والرئيس والمرؤوسين.
يعمل عادةً باستقلالية نسبية، حيث يعمل بروح الفريق الواحد.	يعمل بروح المركزيّة، والرئيس والمرؤوسين.

<sup>1</sup> ALEXANDRA TWIN "Leadership

<sup>2</sup> Prachi Juneja, "Leadership Basics

لا يهتم بالأمور الشخصية والعلاقات الشخصية.	يهتم بشكل أكثر بالقضايا والعلاقات الشخصية.
يُشجّع على الابداع والابتكار، ويبحث عن التطوير والتحديد.	يدعم مبدأ المنطقية، والسيطرة، وتنفيذ التعليمات والأوامر بشكل حرفي.

المصدر : <https://mawdoo3.com/>

## المطلب الثاني : إدارة العلاقة مع الزبون

### 1. أساسيات حول إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) :

إن نجاح إدارة العلاقة مع الزبون يتوقف على تقيد والتزام المؤسسة بفلسفة التركيز على الزبون، حيث تعد هذه الأخيرة فلسفة إدارية داخلية أشبه بمفهوم التسويق، بحيث المؤسسة تقوم بصنع منتجاتها وفقا لطلب الزبون.

#### ■ مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون:

تمثل إدارة علاقة الزبون للمسألة الأكثر أهمية في التسويق المعاصر، مما أدى بالكثير من الباحثين والمختصين إلى إعطاء العديد من التعاريف والتي نذكر أهمها:

- ✓ عرفها Philip Kotler: "على أنها عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبون، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبون للمؤسسة"<sup>1</sup>.
- ✓ حسب Liscomt عرفها على أنها: "جهود المؤسسة وخبرتها المعرفية في مجال الابداع والابتكار الذي يقود إلى اختيار طريقتها المميزة والتي تربطها بزبائنها وتكسب رضائهم وو لانهم.<sup>2</sup> كز هذا التعريف على أهمية المعرفة في هذه العلاقة حيث تعتبر المؤسسة الزبائن كابتكارين وذلك من خلال المشاركة في إنشاء القيمة.
- ✓ كما تعرف أيضا على أنها: "القدرة على بناء علاقة مرحة على المدى الطويل، مع أفضل الزبائن والاستفادة من جميع نقاط الاتصال من خلال التوزيع الأمثل للموارد.
- ✓ في حين يشير Jan Jicek: "على أنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المؤسسة لتقديم أفضل الخدمات وتقرير ولاء الزبائن لها".
- ✓ كما تعرف إدارة العلاقة مع الزبون أيضا على أنها: "منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه، عن طريق مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية بهدف ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون».

<sup>1</sup>درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ف11، الأردن، 2012، ص 123.

<sup>2</sup>عمر ابو اليمن عبد الفتحي . دور الانترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية و التوجه نحو السوق الالكترونية . الملتقى الاداري الثالث . ادارة التطوير في العمل الاداري . السعودية . ايام 29-30 مارس 2005 ص 21.

مما سبق يمكن أن تعرف CRM على أنها: مجموعة العمليات المتمثلة في جذب واكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال تحليل وفهم متطلباتهم، مع الاستجابة لمختلف توقعاتهم، وذلك بهدف بناء علاقة قوية مع الزبائن وكسب ولائهم ورضائهم.

### مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون:

تعمل إدارة العلاقة مع الزبون وفقا للمبادئ الرئيسية الآتية:<sup>1</sup>

#### ■ معاملة الزبون بشكل متفرد:

تستند فلسفة ال CRM على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبون، و هذا يعني أن محتوى خدمات الزبون ينبغي أن يتم على أساس تفضيلات وسلوك الزبون الشخصية، مما يخلق الراحة الشخصية له، ولكنها في ذات الوقت تزيد من التكلفة المتغيرة للبائعين.

( CRM): Customer Relationship management Traduction anglaise de Gestion de la Relation client

#### ■ ولاء الزبون:

اكتساب ولاء الزبون و الاحتفاظ بهم من خلال العلاقة الشخصية، ويحدث ذلك متى ما عمدت المؤسسة إلى تلبية الاحتياجات الشخصية للزبائن ودعم العلاقة معهم.

#### ■ اختيار الزبون الجيد بدلا من الزبون غير الجيد: إن عملية التمييز بين الزبون تستند على أساس العمر وقيمة

الزبون، وللمؤسسة الحق في إيجاد والإبقاء على الزبائن الذين عن طريقهم تتولد معظم الأرباح.

#### 2. أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون.

تكتسب إدارة علاقات الزبائن أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل كسب ولاء ورضا الزبائن.

#### ■ أهمية إدارة العلاقة مع الزبون:

ظهرت إدارة العلاقة مع الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الاجراءات التنظيمية لفهم الزبون واستغلال معرفته، ومن هنا بر ، أهمية العلاقة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للزبائن.

بالنسبة للمؤسسة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تساعد المؤسسة على الوصول إلى ما يعرف بالزبون مدى الحياة.

- تساعد على تحقيق أرباح وعوائد مستقرة ومستمرة.

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق . مرجع سابق ص 126-125 .

<sup>2</sup> علاء عباس، التسويق (مدخل لقضايا تسويقية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ط1 . الاسكندرية مصر 2013 ص 513-514 .

- خلق وبناء عملية اتصال في اتجاهين بين المنظمة وزبائنها تحقق نوعاً من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن.
- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهودها باستقطاب زبائن جدد.

بالنسبة للزبون تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها؛
- العلاقات الاجتماعية مع مقدمي الخدمات تساعد في الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الأحيان؛
- التقليل من التكاليف الاجتماعية والمادية بسبب التحول إلى سوق آخر.

#### ■ أهداف إدارة العلاقة مع الزبون:

هناك عدة أهداف تسعى إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيقها نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمؤسسة.
- تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة.
- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن.
- استهداف الزبائن المرشحين من مجموع محفظة الزبائن.
- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون.
- مشاركة الزبائن في طرح الأفكار الابداعية الجديدة.
- تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن الفرديين.
- تقليل تكاليف التوزيع، معالجة الطلب، إدارة المخزون لتحقيق عبء الزبون وتكاليف الحصول عليه.

<sup>1</sup> نزار عبد العيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة، الوراق المنشر والتوزيع، ف11، عمان، الأردن، 2013، من 160.

<sup>2</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوري دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 206

## المطلب الثالث : ادارة العمليات

## 1. تعريف إدارة العمليات:

يمكن تعريف إدارة العمليات على أنها تلك العمليات المنظمة التي يتم من خلالها تنظيم وتخطيط كافة العمليات الصناعية في المنظمة التي تؤدي إلى إنتاج السلع التي تسعى المنظمة إلى تقديمها للمستهلك، ويشمل ذلك كافة عمليات التصميم والتنفيذ والإنتاج والمراقبة على كافة القطاعات والأقسام ذات العلاقة بالعملية الإنتاجية، ويُطلق على مفهوم إدارة العمليات في اللغة الإنجليزية (Production management) ، كما يُطلق عليه أيضاً اسم إدارة الإنتاج، وباللغة الإنجليزية (operations management)، ويدخل في تعريف إدارة العمليات كافة الجهود المبذولة من قبل القوى العاملة وكوادر الإدارة في توزيع الطاقات والموارد البشرية والمادية بشكل مرّن في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها، بحيث تكون السلع والخدمات التي يتم إنتاجها من قبل المنظمة متوافقة مع المتطلبات والمعايير والجودة المطلوبة.

## 2. أهمية إدارة العمليات:

تبرز أهمية إدارة العمليات في إيجاد حالة من التوازن والترابط بين مختلف العناصر الإنتاجية التي تتوفر في المنظمة بحيث يتم توحيد كافة الجهود والموارد من أجل تحويلها إلى سلع وخدمات ذات كفاءة عالية تساهم في زيادة ربح المنظمة وتفوقها على منافساتها في السوق، وتقع على إدارة المنظمة مسؤولية موازنة التكاليف التي تتكبدها المنظمة في كافة مراحل العملية الإنتاجية مع الإيرادات المتحققة من عمليات البيع من أجل تحقيق أكبر ربح تشغيلي ممكن<sup>1, 2</sup>.

## 3. عناصر إدارة العمليات:

هناك خمسة عناصر أساسية تكتمل بها دورة إدارة العمليات في المنظمات، وهي: (الموارد البشرية ، الآلات، والخطط التنظيمية، والمواد الخام، والأموال).  
تعمل هذه العناصر بشكل متكامل مع بعضها البعض ضمن إجراءات ومسارات واضحة للعملية الإنتاجية من أجل الوصول إلى النتائج النهائية التي تُعبّر عن نشاط المنظمة، وتمكنها من دخول السوق الاستهلاكي، والتنافس فيه ضمن معايير الجودة، والمتطلبات الاستهلاكية المتنوعة. وتوكل إلى مدير الإنتاج مهمة إدارة المورد البشري الذي يُعتبر العنصر الأبرز من عناصر إدارة العمليات في المنظمات، والذي تقع عليه أيضاً مسؤولية اختيار أفضل المعدات المناسبة للعملية الإنتاجية بزمّتها، والتقنيات المختلفة التي تساعد المنظمة على وصول منتجاتها إلى أفضل جودة ممكنة، كما يجب على

<sup>1</sup> www.britannica.com

<sup>2</sup> www.investopedia.com

مدير الإنتاج أن يوفر بيئة إدارة العمليات المرنة الكافية التي تجعل كافة العناصر المتداخلة في العملية الإنتاجية قادرة على التكيف مع الظروف المختلفة، ومواجهة المواقف الصعبة، والخروج من الأزمات.

المطلب الرابع : التحسين المستمر

■ العناصر الأساسية لتحسين المستمر

✓ الجودة Quality

✓ مشاركة جميع منسوبي المؤسسة Involvement of all employees؛

✓ الرغبة في التغيير عند القيادة ومنسوبي المؤسسة Willingness to change؛

✓ استخدام حلقات الجودة Quality Circles؛

✓ الانضباط الشخصي Personal discipline؛

✓ رفع المعنويات عند منسوبي المؤسسة Improve moral؛

✓ التشجيع على تقديم اقتراحات من اجل التحسينات Suggestion for improvement.

وتركز فلسفة التحسين المستمر بحيث أن: "ما نفعله اليوم، يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعله غدا

يجب أن يكون أفضل من اليوم".

■ متطلبات التحسين المستمر:

✓ رفع معايير الأداء من خلال تحسين طرق أداء العمليات في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات؛

✓ زيادة الثبات والمحافظة على مستوى الأداء لهذه المعايير؛

✓ التغيير (التحسين يأتي نتيجة تغيير).

✓ تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

✓ تحسين إجراءات العمل.

✓ تحسين تدفق العمل.

✓ تحسين بيئة العمل.

✓ تحسين الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.

✓ تصحيح الأخطاء وإزالة أسبابها.

✓ تقليص الهدر إلى أدنى حد ممكن.

✓ التركيز على دراسة الانحراف في العمليات التي تؤدي بالتالي إلى المنتجات أو الخدمات غير المطابقة وتخفيضه.

▪ أنواع التحسين المستمر : Types of Continuous Improvemet

تنقسم التحسينات في "كايزن" *Kaizen* نوعين:

– التحسينات على نطاق واسع : (Large-Scale Improvements)

هذا النوع يعتبر جذاب، ويؤدي إلى تغيرات كمية في معدل الإنتاجية، وتحسينات في الجودة، والفعالية. ومع ذلك فهو صعب التنفيذ، لأنه يشمل جهات عديدة، الإنسان والعمليّة الإنتاجية. فالتصميم يجب أن يكون قريباً من الكمال، لان الفشل يؤدي إلى خسائر كبيرة.

– التحسينات على نطاق ضيق : Small-Scale Improvements:

تكون أسهل وأسرع، وتكون المخاطر فيها قليلة، لان تأثيرها محدود ويكون التأثير التراكمي للتحسينات الصغيرة المستمرة أكثر ايجابية من تلك التحسينات الواسعة التي تنفذ مرة واحدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الدكتور هشام عادل عبهري. جامعة الملك سعود . استراتيجية كايزن في التحسين المستمر ص46-48 .



# الفصل الثالث

### الفصل الثالث : إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الاداء

تعتبر دراسة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء أحد أهم و أعقد الدراسات، ويعزى سبب ذلك إلى الخصائص المتغيرة التي يتمتع بها كل من المفهومين و طبيعة الروابط ذات التأثير المتبادل التي تجمع بينهما، ويمكن القول أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء له نفس فعل المستحث Catalyst ، فيؤدي دور الرافعة التي تحمل الأداء إلى التميز المطلق عن طريق التطبيق السليم لمبادئها، ولعل هذا الأسلوب في تحليل هذه العلاقة هو غالب ما يقر به مؤيدو إيجابية العلاقة بين المفهومين و الذي قد لا يجد قبولا عند الآخرين ممن يشككون في مدى واقعية هذه الفلسفة، لتظل بذلك هذه المسألة ميدان بحث وجدل حول صحتها و أهميتها بسبب ما قدمته بعض البحوث والأراء التي أكدت على أن أداء بعض المنظمات لم يتأثر مطلقا ببعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة بل أشاروا إلى أن هذا المنهج كان السبب في عرقلة العمليات الداخلية للمنظمة بمعلوماته المتراكمة و القياسات العديدة التي يتطلبها ما يؤدي إلى تجاوزها الطاقة التحليلية لمتخذي القرار. إن هذا الحدل راجع بشكل رئيسي إلى الاختلالات الحاصلة في فهم كل من العنصرين، وستحاول فيما يلي توضيح هذه العلاقة بتقاسية أهم التعاريف القادرة على إعطاء الصورة الصحيحة للموضوع ، و البحث بالضبط في كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء من خلال التوجهات المتعددة لها وكذلك الثقيات المصققة فيها ثم ستطرح بعض النماذج العالمية الحديثة و المعروفة الأداء المتميزة .

### المبحث الأول : توجهات إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على الاداء

لقد ألهمت إدارة الجودة الشاملة حماس و تفكير الكثير من الباحثين و الممارسين عبر عدة عقود، و لم يتوقف هذا الإهتمام المفرط عند مستوى محدود ، بل إزداد تضاعفا بشكل غير مسبوق خاصة في العقدين الأخيرين بعد أن بدأت أولى ترجمات الكتب اليابانية إلى اللغة الإنكليزية بتتاح رفوف مكتبات إدارة الأعمال، و نظرا للمتغيرات الحديثة التي فرضتها العولمة و التدفقات الفكرية اللامسبوقة، و كنتيجة للوعي الهائل للمستهلكين و جدت منظمات الأعمال نفسها مرغمة على التفكير خدية حول موضوع جودة منتجاتها المقدمة إلى هذه الأسواق التي أصبح فيها المنافس و المستهلك الحكمين على بقائها .

إن ما حدث و يحدث و ما قد يحدث يفسر التقلبات السلوكية و الثقافات المتعددة الإتجاهات التي تبنتها المؤسسات خلال المراحل المختلفة التي مرت بهما ، فمن الإهتمام بالإنتاجية إلى الإهتمام بالتسويق فالجتمع فالبيئة ككل، و إن أردنا إختصار هذه المراحل سيكون من الأجدر بنا أن نختصر هذه المراحل في توجهين رئيسيين: توجه داخلي مؤسس على التركيز في العمليات الداخلية للمؤسسة لتنتقل منه تدريجيا إلى التوجه الخارجي و الذي أصبحت معه المؤسسة تصب جل إهتمامها و تفكيرها فيما حصل خارجها . إن هذا الإنتقال أخرج إلى الواقع ممارسات جديدة لم تكن موجودة سابقا كالإشتغال أكثر جمع المعلومات و التطوير بدل التركيز و الإكتفاء فقط بالمراقبة و الفحص، و ستحاول فيما يلي عرض هذه التوجهات و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة ثم توضيح أثرها على أداء المنظمات .

### المطلب الأول : التوجهات المتعددة لإدارة الجودة الشاملة

يطرح هذا المطلب مسألة تفاعل إدارة الجودة الشاملة مع ثقافة المؤسسة و طريقة إنسجامها معها ، و في محاولة لفهم هذا العنصر سنقوم بتحليل التوجهين الرئيسيين للثقافة التي تتبنى جميع المؤسسات كلاهما أو إحداها على الأقل بدرجات مختلفة الشدة و هما : التوجه الداخلي وهو صورة التركيز على المراقبة في المؤسسة ، وكذلك التوجه الخارجي وهو صورة التركيز على التعلم و سنفى هذا الموضوع بالشرح فيما يلي :

#### 1. التوجه الداخلي و التوجه الخارجي:

يعتبر هذا التقسيم التوجهان (داخلي خارجي ) من أهم التقسيمات المقدمة القادرة على تفسير الممارسات التي تقوم بها المؤسسة ، و يظهر ذلك جليا أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من غيرها ، إذ أنها تظهر التركيبة المزدوجة لإدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في شموليتها للجودة الداخلية و التي تعني المطابقة للمواصفات، وكذلك الجودة الخارجية التي تستهدف إرضاء حاجات و رغبات المستهلكين .

وفي هذا السياق يستعرض أحد المهتمين بالجودة ( Shiba 1993 ) هذا المفهوم ويقول: " بأن التوجه الداخلي هو بكل بساطة الإهتمام بالعمليات الداخلية للمؤسسة في حين أن التوجه الخارجي هو الإهتمام بالزبائن"<sup>1</sup> ، وتقدم الجودة الشاملة لتحقيق كلا التوجهين أدوات مهمة جدا كمبدأ التحسين المستمر للعمليات الداخلية في دعم واضح للتوجه الداخلي، أو أسلوب المقارنة بالأفضل لتحقيق التفوق التنافسي المرادف لإرضاء حاجات الزبائن المتزايدة في دعم واضح للتوجه الخارجي التي تبناه غالب المؤسسات اليوم، وفي مايلي تفصيل لكل من التوجهين السابقين:

### - التوجه الخارجي ( External Orientation )

✓ لقد نظر ( Reed et al 1996 ) إلى التوجه الخارجي على أنه "سلوك يستهدف تحسين عمليات التصميم، تحسين القيمة السوقية للمنظمة وكذلك البحث عن الميزة التنافسية من أجل تعظيم العائدات"<sup>2</sup>.

✓ اعتبر ( Day 1994 ) أن هذه العناصر ماهي في الحقيقة إلا "محاولة للإستجابة القبلية للتغيرات التي تحدثها البيئة الخارجية للمؤسسة و على رأسها حاجات . و رغبات الزبائن"<sup>3</sup>.

يمكن الإستنتاج هنا بأن التوجه الخارجي يكسب المنظمة رؤية مختلفة تماما في تعاملها مع المواصفات التي تضعها، إذ أن الفكرة القائمة على النظر إليها على أساس أنها معايير ثابتة لا تناقش تصبح غير صحيحة تماما، و يتحول الزبون برغبته و تطلعاته المصدر الرئيسي لوضع المعايير التي يجب على المؤسسة التأكد من مطابقتها في كل مرة، و ما يعقد المسألة أكثر هو عدم إستقرار الحاجات و الرغبات التي يظهرها المستهلكون دوما و التي غالبا ما تكون نتيجة للمنافسة التي تساهم بشكل كبير في رفع الوعي و زيادة الشروط التي يضعها المستهلكون في إختيار منتجاتهم، إن هذا الواقع قد لا يدفع المؤسسة إلى تعديل المواصفات فحسب بل يمتد في كثير من الأحيان إلى تغييرات جذرية تشمل حتى تلك العمليات الرئيسية التي تقوم بها، مما يحتم على المؤسسة إكتساب مرونة عالية في الأنشطة Operational Flexibility .

كما أن هذه التشكيلة الحد معقدة تجعل من عملية إيجاد المزيج التسويقي الأنجع لتحقيق البقاء و الإستقرار عملية شبه مستحيلة و يشير ( Philips et al 1983 ) إلى أن "هذه المؤسسات غالبا ما تستخدم إستراتيجيات

<sup>1</sup> Shiba. S., Graham, A., and Walden. D., "A New American TQM", productivity Press, Portland ,1993,p10.

<sup>2</sup> Reed.R., L. David J., and Montgomery Joseph C., " Beyond process: TQM Content and Firm Performance ",The Academy of Management Review, Vol.21, No. 1:173,U.S.A,1996, p2.

<sup>3</sup> Day. G.S., "Continuous Learning about Markets". California Management Review, Vol 36, USA,1994, P9.

التمييز التي تعتبر الجودة من أهم مصادر تحقيقها<sup>1</sup>، إن الجودة العالية للمنتجات ستؤدي إلى انخفاض حساسية الزبون تجاه الأسعار المرتفعة ما سيكسب المؤسسة المداخليل المستقرة التي تمكنها من التفكير في الخطوات التالية التي ستتخذها.

### - التوجه الداخلي Internal Orientation :

على عكس التوجه الخارجي، يعتمد التوجه الداخلي على تلك الرؤية التي تنظر فقط إلى الحاجات الحالية للزبائن و تعتبرها أهدافا مستقرة وتؤسس عليها معايير و مواصفات ثابتة تسعى دائما للتأكد مطابقتها، و تراقب مستخدميها دائما عن طريق معرفة الإخراقات التي يقعون فيها، وتبحث عن أسبابها و تحدد المسؤوليات وتثيب و تعاقب حسب ما توفر لها من معطيات ، وغالبا ما تعاني هذه المنظمات من إضطرابات و معدلات صراع عالية ،ضعف في المشاركة ، بيئة مشحونة،توتر عالي عند العمال وإنخفاض جودة المنتجات المقدمة وتحاول هذه المؤسسات تعظيم العائدات عن طريق السيطرة و التحكم في التكاليف فتقوم بتخفيضها إلى الحد الأدنى، وغالبا ما تحاول تحقيق الميزة التنافسية - طريق تطبيق إستراتيجية القائد بالتكلفة وفي الأخير لا بد أن نشير بأن المؤسسة يمكن أن تتبنى كلا من التوجهين في نفس الوقت بدرجات مختلفة الجودة ، إذ لا يمكنها أبدا إحقاق ذلك التوازن المثالي بين التوجه الداخلي و الخارجي.

### 2. التوجه نحو التعلم و التوجه نحو المراقبة ( Learning / Control )

يقدم هذا التقسيم توضيحا أكبر لإدارة الجودة الشاملة و يفسر عدة جوانب منها كما أشار إلى ذلك (1994) al Sitkin et<sup>2</sup>.

ويعتبر هذا التقسيم في الحقيقة الشكل الموازي للتقسيم السابق، فكلما إزداد الإهتمام بالعمليات الداخلية ( توجه داخلي) كلما أحدثت معه تعزيزا لسلوكات الفحص ( توجه نحو المراقبة )، و العكس بالعكس فكلما إهتمت المؤسسة بالزبون و المنافس و العوامل الأخرى الخارجية ( توجه خارجي)، كلما إزداد البحث عن المعلومات و بناء قواعد البيانات و عمليات التجسس التسويقي ( توجه نحو التعلم . )

<sup>1</sup> Phillips.L., D. Chang , and R. Buzzell, "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", journal of Marketing, Vol.47, Spring1983,USA, pp26-43.

<sup>2</sup> Sitkin, S. B., Sutcliffe. K. M., and Schroeder, R.G., "Distinguishing control from learning in Total Quality Management: A contingency perspective", Academy of Management Review, N.Y,1994, p564 .

**- التوجه نحو المراقبة:**

يحدث هذا التوجه رؤية مغلقة للنظام Closed System View تركز على الجانب الداخلي للعمليات، أي بعبارة أوضح أن التوجه نحو المراقبة يلتحم بمفهوم الكفاءة الداخلية Efficiency إلى حد بعيد كما يرتبط أيضا بالأهداف المتعلقة بها المتمثلة في تخفيض التكاليف و تقليل نسبة الإنحرافات .

إن الهدف من الكفاءة هو الوصول إلى التميز في العمليات الداخلية عن طريق الوهلة الأولى و في كل مرة "، و هذا يشير بالتأكيد إلى مفهوم 0 معييات الذي تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة .ويتبين في هذا السياق أن إستخدام الموارد بالشكل الأمثل عن طريق تحقيق المراقبة و العمل على تحسين العمليات الداخلية من أجل الوصول إلى 0 معييات لكفيل بتقليل الصورة الواضحة لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو المراقبة .

**- التوجه نحو التعلم :**

على عكس التوجه نحو المراقبة نجد بأن التوجه نحو التعلم مؤسس على رؤية منفتحة للنظام Open System View، ويهدف إلى جعل الأنظمة داخل المؤسسات أكثر نفاذية مما يسمح بإمكانية التعلم على المستوى الشـانوي<sup>1</sup> أي بعبارة أخرى يشجع العلاقات غير الرسمية ويحفز التعلم عن طريقها. ويعتبر التوجه نحو التعلم نتيجة حتمية للتوجه الخارجي الذي يهتم بكشف الحاجات المتنوعة للزبائن سواء كانت ضمنية أو صريحة وكذلك مواقع المنافسين و تحركاتهم، ناهيك عن العوامل الأخرى التي تتطلب اليقظة التكنولوجية .

ولقد أشار كل من ( Jaworski and Kohli ) إلى أن المؤسسات ذات التوجه الخارجي تحاول البحث عن الحاجات الممكنة في المستقبل وكيفية إرضائها مما سيدفعها إلى توليد أفكار جديدة و الإهتمام بالإبداع و الإبتكار. وفي الأخير يجب التنويه بأن كلا التوجهين يمكن وجودهما مع بعض إذ أن المراقبة و تحسين العمليات تعتمد بشكل أو بآخر على الإختبارات و التجارب مما يستوجب البحث و إيجاد المعلومات المتعلقة بها وكذلك لا بد من الأخذ بعين الإعتبار أن المراقبة لا تعني بالضرورة مراقبة العمليات الداخلية و إنما قد تتم هذه العملية على الزبائن و المنافسين فصل Dikson في الموضوع و أكد بأن المؤسسات التي تتوجه نحو المراقبة تقوم بالتركيز أكثر على التكاليف بالمقارنة مع تلك الأنشطة المتعلقة بأسواقها.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح العلاقة بين جميع التوجهات المذكورة سابقا و إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> Sitkin. S. B., op.cit., pp537-564.

<sup>2</sup> Dickson . Peter R., "Toward a General Theory of Competitive Rationality", Journal of Marketing , Vol 56,U.S.A, January1992 ,pp 69-83 .

## الشكل رقم 09 :العلاقة بين توجهات منظمات الاعمال وادارة الجودة الشاملة



المصدر : Idris.A M., M. Zairi, "Achieving Sustainable Performance Through TQM and Market Orientation: A Proposed Framework for Empirical Investigations", International Journal of Applied Strategic Management, Vol 2, U.K, 1999, p6

## المطلب الثاني : التوجه نحو السوق و إدارة الجودة الشاملة

يضم التوجه الخارجي في فروعه توجهات عدة ، قد تشمل الإهتمام بالبحث عن الموارد أو قد تهتم بالتركيز على القانونية أو الطبيعية، غير أن التوجه و الذي يحظى في منظمات الأعمال اليوم، هو التوجه نحو السوق باعتباره ميدان الفوز أو الخسارة في معركة البقاء.

## 1. تعريف التوجه نحو السوق

يعرف التوجه نحو السوق بأنه شكل من أشكال الثقافة التي تستهدف خلق قيمة مضافة للزبائن بشكل مستمر عن طريق إلتزام جميع المستخدمين بها و للوصول إلى هذا الهدف تسعى منظمات الأعمال إلى غرس مجموعة من المعتقدات و القيم تضع المستهلك ضمن أولويات أي نشاط تقوم به لتحصل في الأخير على الميزة التنافسية المنشودة.<sup>1</sup> ولقد أبرز الباحثان Narver & Slater أهم المبادئ المكونة لهذا المفهوم و هي كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Desphandé, R., "Developing a Market Orientation", CA: SagePublications, Thousand Oaks ,1999, p33.

<sup>2</sup>Narver, J., & Slater, S., "The effect of a Market Orientation on business profitability", Journal of Marketing ,Vol 54, USA, 1990 .pp 20-36.

✓ التركيز على المستهلك ( الزبون ).

✓ التركيز على المنافسة .

✓ التنسيق بين الوظائف . Cross - Functional Coordination

شدد الباحثان على أهمية التنسيق بين الوظائف الذي يعني إتحد كل الوظائف و مشاركتها في التوجه نحو إرضاء الزبائن و عبرا عنه بمصطلح التسويق<sup>1</sup> المدمج Integrated Marketing كما أكد Kotler على ضرورة الموازنة بين التركيز على الزبائن و التركيز على المنافسة لأن رجحان أحدهما سيؤدي إلى تحقيق أداء غير مقبول<sup>2</sup> تماما فغالبا ما تؤدي المنافسة إلى تغييب الزبون و السعي فقط إلى زيادة الأرباح على حساب الجودة ( رداءة سعر منخفض) أو إلى تحقيق جودة عالية غير مطلوبة بسعر مرتفع ( جودة عالية لخصائص غير مطلوبة - سعر مرتفع) و يحلل نموذج Kano جميع هذه الحالات بالتفصيل و يدرس بالضبط التوازن الواجب بين متطلبات الزبائن Exigence و المواصفات التي يجب أن يكون عليها المنتج Performance .

## 2. العناصر الثلاثة للتوجه نحو السوق :

### - التركيز على المستهلك :

يقصد بالتركيز على المستهلك أو الزبون تلك المقدرة العالية للمؤسسة على فهم و إرضاء رغبات الزبون ما يؤدي إلى ظهور الوفاء فتضمن بذلك المؤسسة عائدات مستقرة . إن المؤسسات التي تركز على زبائنها و تهتم بهم حيث ستقدم بالتأكيد أحسن العروض مما سيفسر للزبون السعر الذي دفعه مقابل الحصول عليها أي بعبارة أخرى أن الزبائن سينخفض تأثرهم بالأسعار المرتفعة نظرا للقيمة المدركة للمنتجات التي يتحصلون عليها بشكليها الخدمي أو السلعي و قد أشار Gray( 1998) بأنه كلما إزدادت حدة التوجه نحو السوق في مؤسسة ما كلما سيزداد معها وفاء زبائنها الداخليين<sup>3</sup> .

ليس من الغريب تماما أن تسعى المؤسسات ذات التوجه السوقي إلى التركيز على زبائنها ' s Customer و هذا في حـالة ما إذا كان الزبائن صنـاعيين فتكون العلاقة B to B to C للتوضيح أكثر فان ( Day& Wens11988 )

<sup>1</sup> Kotler, P., Armstrong.C, Saunders, J. og Wong.V, " Principles of marketing", Pearson Education Limited, U.K (Essex),2001,p26.

<sup>2</sup> Kotler. Phillip , "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", Harvard Business Review, Vol55, M.A, November-December 1977, pp 67-75

<sup>3</sup> Gray.B., Matea. S., Boshoff. C., and Matheson, P, "Developing a Better Measure of Market Orientation", European Journal of Marketing, Vol 32, Birmingham ,1998,p 884.

وجدا بأن المؤسسات ذات التوجه العالي نحو السوق تحاول فهم الزبائن النهائيين لمنتجاتها و تبحث في التغيرات المحتملة لاحتياجاتهم المستقبلية عن طريق جمع و تحليل المعلومات بشكل متواصل<sup>1</sup>.

#### - التركيز على المنافسة :

وهو العنصر الثاني للتوجه للتوجه نحو السوق و يتم بتحليل مراكز القوى و الضعف للمنافس الحالي و الممكن ما يتطلب جمع معلومات كبيرة و دقيقة حتى يمكن محاصرة الخطر أو التهديد و يركز ( Day ( 1994 ) على ضرورة الإستجابة لحاجات الزبائن إما بشكل أحسن أو بشكل أسرع من المنافسين<sup>2</sup>. تعتبر دراسة هيكل المنافسة من أهم الخطوات لرسم الخطوات المستقبلية و يمكن تقسيمها إلى أربع عناصر :

#### - الإحتكار :

يعتبر هذا النوع من المنافسة تسلطي وتستطيع المؤسسة فرض أسعار مرتفعة للغياب النهائي لمنافسيها فتحقق بذلك أرباحا طائلة و نقول بأن هذا النوع قد يحدث في مرحلة ما من دورة حياة المشروع خاصة و إذا كان المنتج المقدم يتمتع خصائص حديثة و تكنولوجيا متطورة تدفع بالمنافسين إلى خارج النقطة الصراع و لا بد أن نتأكد بأن هذا الهيكل أو النوع غالبا ما يكون ظرفيا.

#### - المنافسة الكاملة :

هنا تكون المنافسة في الأوج و تتمتع بعدد كبير من المنافسين يقدمون منتجات مماثلة لا يمكن التمييز و يمكن القول بأن هذا النوع من المنافسة يتميز بالخصائص التالية:

- ✓ وجود عدد كبير من المنافسين و الزبائن.
- ✓ حرية الدخول و الخروج من السوق.
- ✓ عدم قدرة المنظمة على التأثير على الأسعار .

#### - المنافسة الغير الكاملة :

في هذه الحالة تستطيع المؤسسات تمييز منتجاتها بشكل جزئي أو كلي مما يجعل القيم المضافة أو التحديثات مدركة من طرف الزبون مما يساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.

#### - إحتكار قلة :

<sup>1</sup> Day, G.S. & Wensley. R., "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", Journal of Marketing, Vol 52, California, 1988, pp1-20.

<sup>2</sup> Day, George S, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", Journal of Marketing, Vol 58, California, October 1994, pp 37-52.

هنا تقوم بعض المؤسسات فقط بعرض نفس المنتج مما يؤدي إلى وجود إرتباطات قوية بين المنافسين و يتميز هذا النوع بحساسيته إتخاذ ردادات فعل المنافسين.

### - التنسيق بين الوظائف Cross - Functinal :

#### Coordination

ومنهم من يعتبره تسويقاً مديحاً و يعني أن المصالح و الوظائف يجب أن تساهم في إرضاء الزبائن ومن هنا نستنتج بأن الإقتصار فقط على مصلحة التسويق للقيام بهذا الدور غير كاف تماماً لتبني ثقافة التوجه نحو السوق و هذا ما أشار إليه ( Shapiro 1988 )<sup>1</sup>.

إن التنسيق الوظيفي داخل المنظمة الذي يهدف إلى إرضاء الزبائن لا يمكن أن يتحقق أبداً إلا بوجود رؤية تترجم إلى سياسات و تحديد أهدافا معينة يتم العمل على تحقيقها في إطار نظام يسمح بالتفاعل الإيجابي بين مختلف عناصره فمع ضبابية الرؤية لا يمكن أبداً الوصول إلى التنسيق المطلوب بل تجدد بدل ذلك صراعات منبثقة و متراكمة تؤدي إلى تشوهات كبيرة في المعلومات فيصعب ترجمتها إلى منتجات أو Loyalty خدمات لائقة بتطلعات الزبون مما يؤدي إلى فقدان عاملي الإعتمادية Reliability و الوفاء الذين يعتبران ركيزة أساسية لاستقرار منظمة الأعمال في بيئتها الديناميكية .

### 3. العوامل المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة و التوجه نحو السوق :

يعتبر التركيز على الزبائن من أهم العناصر التي تربط ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق إذ أن كلا المنهجين يهدفان إلى تلبية الحاجات بأحسن طريقة ممكنة و يقول ديمنج بأن التركيز على الزبائن لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق الجودة و الإستجابة لمتطلبات المستهلك ، وكذلك Kotler . P الذي يربط الجودة مع التوجه نحو السوق في هذا العنصر الوحيد ، إن من أحسن التعاريف التي توضح أهمية هذا العامل المشترك بين هذين المنهجين هو التعريف الذي قدمه

( Hamel & Prahalad ( 1993 ) وينص على أن "المؤسسة تقوم بتطوير و تحسين عملياتها بشكل مستمر لتحسين القيمة المقدمة لزبائنهم"<sup>2</sup>.

هذا يوضح تماماً مساهمة إدارة الجودة الشاملة عن طريق مبدأ التحسين المستمر في إرضاء الحاجات ورغبات الزبائن، و تقديم أعلى قيمة ممكنة التي تعتبر أحد عناصر التوجه نحو السوق. كذلك نجد أن جودة التصميم التي

<sup>1</sup> Shapiro, B.P., "What The Hell is Market Oriented", Harvard Business Review, Vol. 66 ,No. 6, M.A, 1988, p 125

<sup>2</sup> Hamel. G., and Prahalad, C.K, "Competing for the future: Break through strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow", Harvard Business School Press, Boston, M.A, 1994, p 165.

تتم بها إدارة الجودة الشاملة تتأثر مباشرة بالممارسات الموجودة داخل المؤسسة فمشاركة العمال و تمكينهم و خاصة في مصلحة التسويق من إبداء مقترحات سيرفع مستوى الجودة إلى حد كبير جدا و هذا ما ينعكس في مفهومي التسويق الحديث و التنسيق الوظيفي الذي يعتبر أحد مقومات التوجه نحو السوق ، فنجد بذلك أن مفهوم مشاركة العمال و تمكينهم و الذي يعتبر أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يتناسب تماما مع مفهوم التنسيق الوظيفي في التوجه نحو السوق فالمشاركة بين العمال والتنسيق بين الوظائف يحسن تدفق المعلومات المساهمة في بناء قرارات أكثر شمولية.

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق (Marizt -based TQM) و تأثيرها على

الأداء :

#### 1. تأثير أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق على الأداء :

- التنسيق الوظيفي سنحاول فيما يلي عرض أهم الدراسات التي قامت بتحليل العلاقة بين مبدأ للمشاركة التي تعتبر مبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة على الأداء:<sup>1</sup>
- ✓ دراسة (Denisons 1990) أجريت على 34 مؤسسة كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ووجد بأن المؤسسات التي تمتلك ثقافة المشاركة تحقق عائد على الإستثمار ROI أكبر بمرتين من نظيراتها التي لا تمارسها و لقد أُنهر بأن المؤسسات التي تعتمد على المشاركة تحقق أداءا أحسن من تلك التي تعتمد على القنوات الرسمية فقط و تقلل من أهمية الإقتراحات.
  - ✓ دراسات أخرى ل (Cook 1988) (Cook & Rousseau 2000) أظهرت بأن المؤسسات الكفوة و التي تهتم بالتطوير تملك إجراءات خاصة تحسن من المشاركة في إتخاذ القرار و الدعم الإجتماعي للمستخدمين ، بناء العلاقات بين الأفراد .
  - ✓ كذلك أشار (Kotter and Heskett 1992) بعد دراسة أكثر من 207 مؤسسة في الولايات المتحدة في 22 مجال صناعي و عبر 11 سنة بأن المؤسسات التي تمتلك ثقافة المشاركة و التنسيق الوظيفي تحقق عائدات تكبر بأربع مرات عن غيرها
  - ✓ اهتم (Denison 1984) بموضوع المؤسسة التي تمكن أعضائها People Empowerment من المشاركة و الأخذ بزمام المبادرة من أجل صالح للمؤسسة و إعتبر هذا الأمر بأنه من أهم الموارد التي يجب التفكير

<sup>1</sup> Adrianus Philip Schalk , "Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland", Marketing and International Business, Iceland, 2008 , p46.

فيها بجدية و لقد أكد ( Gainer & Padanyi 2005 ) هذا بعد دراسة هذه القيم و تأثيرها على الأداء<sup>1</sup> لقد قدمت دراسات أخرى التأثير السلبي لغياب المشاركة و التنسيق على الأداء فذكر Pfeffer<sup>19</sup> بأن المؤسسات التي تعمل بثقافة المشاركة تحقق أداءً يفوق ب 30 أو 40 بالمئة أكثر من تلك التي تعمل مديرين ينظرون إلى مستخدميهم نظرة سلبية تغيب التفاعل الإيجابي و توجج الصراعات<sup>2</sup> .

✓ هناك دراسة ل ( Jaworski & Kohli 1990 ) تناقش آثار التوجه نحو السوق و تذكر بأن روح الفريق وكذلك زيادة التزام القيادة العليا من أهم النتائج المحققة عن ذلك مما يؤدي إلى تحسين الأداء و إعتبر الباحثان بأن كلا من من روح الفريق و الإلتزام من المؤثرات الغير المباشرة على مستوى الأداء داخل لمؤسسات .

#### • الجدل القائم حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو السوق و الأداء .

إن دراسة ( Narver & Slater ( 1990 ) للعلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء أثبتت معنوية العلاقة بين التوجه نحو السوق و العائد على الإستثمار بعد دراسة أقامها الباحثان في إحدى الشركات التي تعمل في مجال المنتجات الغايبية<sup>3</sup> . ولكن سرعان ما ظهرت دراسة لباحثين هما ( Jaworski & Kohli ( 1993 ) لتظهر نتائج عكسية تماما للدراسة السابقة واستخلصت أن العلاقة بين التوجه و الأداء لم تكن معنوية وإيجابية. فأحدث ذلك جدلا واسعا في مجال إدارة الأعمال و أدخل شكوكا حول النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة و التي قام بما Narver & Slater سنة 1990 خاصة مع الهور إنتقادات لعام شمولية عنهما وإقتصاره على مؤشر وحيد كما أن البحث لم يعلقب إلا على مؤسسة واحدة بعكس دراسة Jaworski & Kohli الذين إستخدما أبرز مؤشرات الأداء واعتمدا على مؤشر الحصة السوقية بشكل خاص، هذا ما دفع الباحثين للتأكد من صحة فرضيتيهما فأعادوا الإختبار سنة 2000 ووسعا مجال البحث ليجدا بأن العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء لا تزال إيجابية ويشكل أقوى من الدراسة السابقة إن هذه النتائج المهمة لم عد تفسيراً منعلقها للتناقضات المتباينة بين الباحثين حتى سنة 2005 عندما نشر Paul D Ellis مقالا يوضح فيه مسألة العلاقة بين الأداء و التوجه نحو السوق ولقد أرجع ذلك إلى البيئة التي تتعامل فيها مختلف المؤسسات فكلما إزدادت التنافسية في البيئة الخارجية و تعاضم معها و عي المستهلك إزداد معها بالتوازي شدة العلاقة بين التوجه نحو السوق و الأداء وفسر الباحث إزداد شدة العلاقة لدراسة Narver & Slater بالتغير الحاصل في هيكل المنافسة خلال العشر السنوات التي سبقت البحث

<sup>1</sup>Gainer, A., Padanyi.B., "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", Journal of Business Research ,Vol 58,USA, 2005, pp 854– 862.

<sup>2</sup>Pfeffer. J, "Competitive Advantage through People", Harvard Business School Press, Boston ,1994,p 22-75

<sup>3</sup>Adrianus.P.S , Op.Cit., p 25.

الأخير وهذا ما يؤكد فرضية ( Houston ( 1986 )<sup>1</sup> التي فسرت الاختلاف في شدة العلاقة القائمة بين الأداء و التوجه نحو السوق و نباينها في دول مختلفة إلى درجة تبني الرأس مالية فيانظيمنتها التي غالبا ما تتمتع بمعدلات تنافس مرتفعة مقارنة بالدول الإشتراكية.

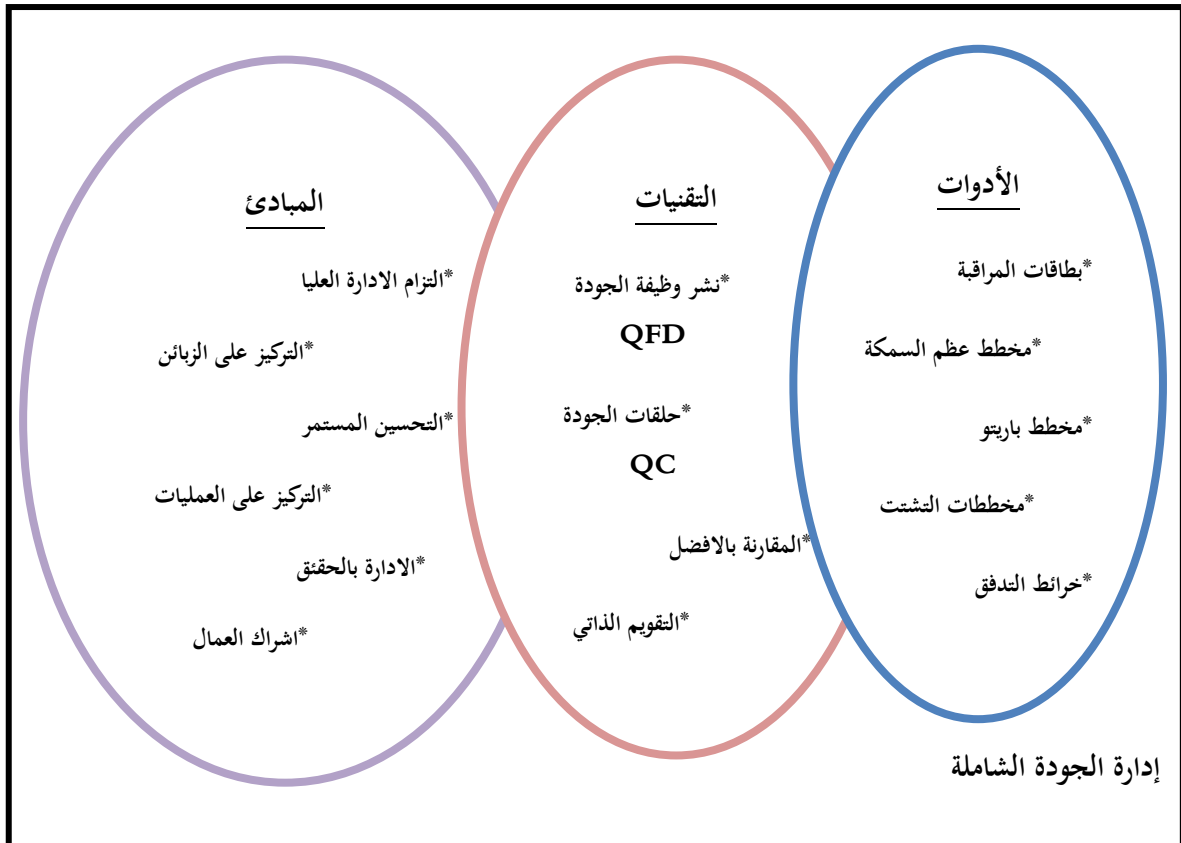
---

<sup>1</sup> Houston, "Managing Assets and Skills: The key to Sustainable Competitive Advantage", California Management Review, Vol 31, California, 1986, p106.

## المبحث الثاني : تقنيات إدارة الجودة الشاملة ( رافعة لتحسين الأداء)

يعتبر تكامل كل من المبادئ و التقنيات و الأدوات التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة ضروريا لتحقيق الغاية المنشودة منها، فمن خلال المبادئ تستطيع المؤسسة إبتكار الإستراتيجيات و تصحيح الرؤية و الأهداف التي تطمح لتحقيقها وعن طريق التقنيات ومناهج التطبيق تتمكن من تحسيد المبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع لتعتمد في الأخير على الأدوات التي تقدمها و الطرق الدقيقة كالأاليب الإحصائية التي تمكن من إكتشاف الأخطاء و المنع محمدا من وقوعها وسنحاول فيما يلي عرض أهم ثلاث تقنيات مستخدمة حاليا، ولكننا قبل أن نخوض في هذا الموضوع نشير إلى أن التقسيم السابق (مبادئ، تقنيات، أدوات) قد تقدم البحث فيه بالتفصيل من طرف الباحثين Hellsten & Klefsjö وقاما بعرض النموذج التالي الذي يوضح الفرق بين كل مصطلح من المصطلحات السابقة :

## شكل رقم 10: تقسيمات إدارة الجودة الشاملة Hellsten &amp; Klefsjö



المصدر :

Hellsten.U., Klefsjö, B., "TQM as a management system consisting of values methodologies and tools", The TQM Magazine, Vol. 12, No. 4, U.K,2000, pp.238–244.

**المطلب الأول : المقارنة بالأفضل Benchmarking :**

العمد تقنية المقارنة بالأفضل على مقارنة الأداء بشكليه تكسي أو الجزئي بالمنافسين و البحث من أفضل ممارسات التي تمكن الونسة من بلوغ التميز و رفع مستونها على جميع الأصعدة أمام أسواقها فهي بذلك تقوم تحميل صورة واضحة عن المنافسين تسهل عمليات التطوير و التحديث يشكل أسرع من خلال معرفة ما يحرك المنافسة . ومن هنا يمكن القول بأن للمقارنة بالأفضل طريقة أو تقنية من تقنيات إدارة الجودة الشاملة التي تسهم في رفع مستوى الأداء بشكل مباشر عن طريق الاستفادة من خبرات الغير

**مفهوم المقارنة بالأفضل Benchmarking :**

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بموضوع المقارنة بالأفضل ولكنها إشاركت جميعا في عنصر جوهري لا يمكن الحديث عن المقارنة بالأفضل يدونه ألا وهو التعلم أي تحصيل أكبر قدر من المعلومات من الموارد المتاحة وستحاول فيما يلي تقديم أهم التعريفات و أكثرها قبولا وإنتشارا:

✓ يعرف Camp للمقارنة بالأفضل على أنها : " العملية المستمرة لقياس السلع والخدمات و الممارسات التي

تقوم بما المؤسسة أمام أقوى منافسيها أو تلك المنظمات التي تعرف على أما المؤسسات القائمة في مجال نشاطها.<sup>1</sup>

✓ كما يعرفها Geber : " هو البحث عن تلك المثل العليا في العالم للمتعلقة بمنتجات أو خدمات أو أنظمة

تشغيل ثم العمل على مطابقة أنشطة المؤسسة أو منتجاتها، أو خدماتها على أساسها أم التفوق عليها".<sup>2</sup>

✓ يقول Vaziri عنها، أنها : " عملية مستمرة تتم فيها مقارنة أداء المؤسسة بأداء تلك المؤسسات التي تعتبر

قائدة في مجال نشاطها مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبائن وتحديد ما يجب تحسينه وعدم الإخترار في منافسة لا طائل منها.<sup>3</sup>

✓ يعرفها Watson على أما : " إدخال المعلومات بشكل مستمر إلى داخل المنظمة".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة تلاحظ بأن المقارنة بالأفضل يجب أن تكون عملية مستمرة وهو الشيء الذي تدعو

إليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما يؤكد هذا لمبدأ ضرورة أن تكون هذه التقنية أو المنهجية حاضرة في جميع

<sup>1</sup>Camp, R., "Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Leads to Superior Performance", ASQC Quality Press, Wisconsin (Milwaukee), 1989, p 142.

<sup>2</sup>Vaziri. K., "Using competitive benchmarking to set goals", Ed : Quality Progress , USA, October 1992, p81.

<sup>3</sup> Geber. B., "Benchmarking: measuring yourself against the Best ", Ed: Training, London, November 1990, pp36-44.

<sup>4</sup>Watson, G. "Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best", John Wiley & Sons, Inc, Canada , 1993, pp 103-154.

عمليات التحسين المستمر التي تقوم بها ومما يمكن استنتاجه ايضا ان التعاريف السابقة وان اختلفت في بعض النقاط الا انها تتفق على إلزامية القياس المستمر للأنشطة و المخرجات ومقارنتها بأحسن النتائج الممكنة من أجل الوصول إلى أحسن الطرق لأداء الأعمال و التعرف على ممارسات المنافسين . يمكن القول بأن نظرية المقارنة بالأفضل مبنية على ثلاث قواعد أساسية: مقارنة الأداء ، البحث عن ثغرات الأداء ، و التغيير في طريقة العمل وبذلك تسمح هذه الطريقة بما يلي:

- مساعدة المؤسسات على معرفة نقاط القوة و الضعف وذلك على حسب التغيرات الحاصلة على مستوى العرض و الطلب و السوق الناشطة فيه.
- تسمح للمؤسسات بمعرفة مستوى أدائها الحالي والمستوى الممكن تحقيقه، و التحسينات التي يمكن القيام بها.
- تحفز المؤسسة على المحافظة على ميزما التنافسية و تطويرها وبالتالي تحبس المنافسين الجدد عن منافستها وذلك للمواصفات العالية التي إستطاعت تحقيقها وفرضها على السوق.
- تساعد المؤسسات على تلبية طلبات الزبائن بشكل أفضل.
- تعتبر مكسبا مهما باعتبارها تسهل عمليات التطوير والتحسين عن طريق الإستفادة من تحارب غير بشكل مباشره.

لكن الطريقة من جهة أخرى قد تحدث إختلالات في المؤسسة وتقدم نتائج عكسية إذا لم تطبق بشكل صحيح و قد تكون مقاومة التغيير ،التقيد بالوقت ،درجة الإلتزام بالبرنامج ،التكاليف ، سوء التخطيط، وكذلك توقع النتائج في وقت قصير، من أهم أسباب فشل هذه الطريقة فتؤدي بذلك إلى نتائج كارثية كتشوه صورة المؤسسة أمام زبائنها.<sup>1</sup>

### - تطبيق المقارنة بالأفضل :

إن للمقارنة بالأفضل وكما عرفت من خلال وجهات النظر السابقة تعتبر عملية مستمرة معززة لمبدأ التحسين المستمر

✓ ( تخطيط -تنفيذ-مراجعة أو "دراسة" - تعديل) وهي تتلائم بشكل متناسق تماما معه ففي مرحلة التخطيط يتم تركيز الجهود على القرارات العليا مباشرة Up Front Decision كتلك المتعلقة بإختيار الوظيفة أو العملية للمراد مقارنتها و إعداد مشروع الدراسة التي سيتم من خلالها تحقيق ذلك أما في مرحلة التنفيذ فيتم البحث في خصائص العملية المعنية بالمشروع واستخدام قياسات أو نماذج إدارية محددة للتوصيف وتحديد صورة

<sup>1</sup>Elmuti. D. & Kathawala.Y., " An overview of Benchmarking Process: A tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage",Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol 4, 1997,U.K,p 229.

العملية وذلك من خلال جمع المعلومات من الطرف المستهدف (منافس أو أي منظمة تكون مرجعا قياسيا) ولا بد من الإشارة هنا بأن غالب ما يتم مقارنته بين المنظمات يتمثل في العناصر التالية التي أوردها Williams سنة 1996 وهي كالتالي<sup>1</sup> :

✓ **المواصفات:** ويتم فيها عديد خصائص الأداء والمواصفات التي يجب على المؤسسة أن تبلغها مثل: معدل الغيابات، معدل الحوادث، تكاليف إستقدام الموظفين. ويستحسن نشر هذه المواصفات كدلالة على التزام الإدارة العليا وكوسيلة للتحفيز لبلوغ المواصفات المنشورة كما تعتبر مقارنة الأداء الحالي بالمواصفات المرغوب تحقيقها أداة مهمة من أدوات الإشراف.

✓ **النتائج:** إن مقارنة نتائج المؤسسة بنتائج المؤسسات العاملة في نفس القطاع سيقدم صورة واضحة تمكن المؤسسة من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح ومعرفة البعد بينها وما يجب أن تصل إليه

✓ **العمليات:** وتتم مقارنة عمليات المؤسسة بالأخرى المنافسة أو مقارنة العمليات التي تقوم بها المؤسسة نفسها مع بعضها البعض الموصول لأحسن ممارسة ممكنة

أما في مرحلة المراجعة فيتحدد إذا ما كانت الحوة إيجابية أو سلبية و في مرحلة التعديل يتقرر ما إذا كان من الأحسن بالمؤسسة تفيق الفجوة أو إحتزالها في حالة كوها سلبية أو العائلة على الفرق الإيجابي إذا ما تم اعتباره مكسبا، وتعتبر هذه المرحلة الفيصل في المقارنة بالأفضل إذ أنها تكمل بذلك دورة التحسين مستمر الذي ومدر : "إطارا الطريقة التعلم عن الطريق التجرية و الحفلا ويركز نتيجة لذلك على التعلم التابع من التطبيق ومن ثم إقرار إدارة بالحقائق في صورها الكاملة"<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: نشر وظيفة الجودة Quality Function Deployment

#### 1. المفاهيم الأكثر إنتشارا لتقنية نشر وظيفة الجودة :

لقد أشار الباحثان (Chan & Wu (2002) بأن هناك 650 منشور تقريبا تضم جميعها مواضيع حول نشر وظيفة<sup>3</sup> الجودة ولقد حاول الباحثون خلال مدة تجاوزت ال 40 سنة تقديم تعريفات مختلفة لهذه التقنية وفيما يلي محاولة لتقديم تلك الأكثر إنتشارا وشيوعا في الوسط العلمي.

<sup>1</sup> Williams. Susan .E., "Benchmarking In Local Government", ALPHA Publication, Melbourn, 1997,p 51.

<sup>2</sup> Langley, G. et al., "The improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance", Jossey Bass, San Francisco , 1996 ,P6

<sup>3</sup> Chan. L. K., & Wu. M. L., "Quality Function Deployment: A Literature Review". European journal of Operational Research, Poland, 2002,p 463.

- ✓ لقد كانت أول محاولة لتعريف QFD سنة 1972 من طرف Akao & Mizuno وعرفت التقنية على أنها: "طريقة يتم فيها نشر وظيفة أو عملية خطوة بخطوة بحسبة للجودة في خصائصها ، بإعتماد مبدأ النظم في التعامل مع الأهداف و الوسائل"<sup>1</sup> وبقي هذا التعريف غامضا
- ✓ إلى أن قدم Sullivan تعريفاً آخر ينص على أن نشر وظيفة الجودة تعتبر : "مفهوما عاما يقدم أدوات متعددة تساعد على ترجمة متطلبات الزبائن إلى عمليات مختلفة تشمل جميع مراحل الإنتاج و تطوير لمنتج"<sup>2</sup>.
- ✓ عرف نشر وظيفة الجودة أيضا على أما : "ذلك التركيز و التنسيق على المهارات و الوظائف ضمن لمؤسسة الواحدة من أجل : التصميم الصناعة أم تسويق المنتجات التي يريد الزبائن شرائها والاستمرار في شرائها"<sup>3</sup>.
- ✓ في سنة 1990 وضع Akno تعريفا جديدا لنشر وظيفة الجودة غير الذي اعتمده في السابق وينص على أن : "نشر وظيفة الجودة هي طريقة لتطوير أعميم الجودة تستهدف إرضاء الزبائن عن طريق ترجمة متطلباتهم إلى أهداف تصميمية متعلقة بالعمليات وتقاط عامة توجيهية متعلقة بتسمان الجودة للإستخدام أثناء مرحلة الإنتاج"<sup>4</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن نشر وظيفة الجودة هي منهجية لتصميم المنتجات ، العمليات ، طرق التصنيع ، الخدمات والتي تستمد أسسها من متطلبات الزبون وتبحث عن كيفية إشباعها عن طريق تقديم الجودة لمثلئ .

#### - مراحل تطبيق نشر وظيفة الجودة :

مراحل التطبيق : تمر عملية تطبيق QFD بأربعة مراحل أساسية :

#### المرحلة الأولى : مرحلة التصميم

تبدأ المؤسسة في هذه المرحلة بمحاولة فهم وتقييم متطلبات الزبائن عن طريق مصلحة التسويق وذلك باستخدام الأدوات المعروفة كالإستبيانات المقابلات، المراقبة ، التغادية الراجعة<sup>3</sup> ، الشكاوى ثم تحدد هذه الرعات و

<sup>1</sup> Akao.Y., & Mazur.G. H., " The Leading Edge in QFD: Past, Present and Future". The International Journal of Quality & Reliability Management ,Vol 20, No1, U.K, 2003, p35.

<sup>2</sup> Sullivan, L. P., "Quality Function Deployment". Quality Progress, Vol 19 ,No 6 ,Wisconsin (Milwaukee), 1986,p50.

<sup>3</sup> Hauser, J. R., & Clausing, D., "The House of Quality". Harvard Business Review ,Vol 66,No 3 , Massachusetts ,1988,p 63.

<sup>4</sup> Bayraktaroglu. G., & Ozgen. O., "Integrating the Kano model, AHP and planning matrix". Library Management ,Vol 29 No 4 ,U.K , 2008, p 327

<sup>3</sup> Akao.Y., "Quality Function Deployment: Integrating customer Requirements into Product Design". Productivity Press ,Cambridge, MA, 1990,p70.

نستنبط من خلالها الفرض التنافسية للمكنة و الخصائفي المزمع إدراجها و القدرة على تلبية الحاجات التي يتطلع إليها الزبون أو المستهلك وغالبا ما يستخدم نموذج Kano كأداة فعالة في عمليات جمع وتحليل متطلبات الزبائن<sup>1</sup>.

#### المرحلة الثانية : المرحلة الوصفية

في هذه المرحلة تقوم الفرق المكلفة بعملية نشر وظيفة الجودة بتقييم الخصائص للمستنبطة سابقا و القدرة على تلبية الحاجات ، ثم ترتيبها حسب الأهمية وإختيار الأفضل منها مع مراعاة قدرات المؤسسة ثم تنقل وتنشر هذه المعلومات لتستخدم في مرحلة تحليل العمليات .

#### المرحلة الثالثة : مرحلة تخطيط العمليات

تتقى في هذه المرحلة العمليات القادرة على إنتاج السلعة أو الخدمة بالموصفات و الخصائص السابقة و تحديد السبل الأحسن أداء.

#### المرحلة الرابعة : المرحلة النهائية

ويتم في هذا الجزء تطبيق جميع الخصائص على المنتج بحيث يكون قادرا على تلبية وإشباع حاجات لمستهلك المستهدفة . لا بد من الإشارة في الأخير إلى أن القرارات المتخذة في جميع المراحل تستند على تلك الحلول المثلى فقط مع التأكيد على أنها لا تتم أبدا بشكل شخصي بل يجب إشراك جميع الوظائف بشكل فعال وجماعي وغالب ما يستخدم - منزل الجودة - HOQ كأداة مساعدة لاتخاذ القرار عند إستخدام تقنية نشر وظيفة الجودة.

#### المطلب الثالث : حلقات الجودة : ( Quality Circles )

عادة ما تتكون حلقات الجودة من مجموعة أفراد متطوعين يعملون ضمن نفس المنظمة من أجل القيام بتحديد المشاكل المتعلقة الظروف العمل و باستخدام أدوات الجودة التي غالبا ما تتمثل في مخططات السبب و النتيجة، مخططات باريتو، بطاقات المراقبة يتم تحليل أسباب العراويل وتذليلها و وضع الممارسات اللازمة لضمان عدم تكرار حدوثها، و يتدرب الأعضاء المعنيون على إستخدام أدوات الجودة في بداية اللقاءات الأولى لبرنامج حلقات الجودة و الذي يشرف عليه منسقون يتميزون بالقبول بين العمال وذلك لتسهيل عمليات الإتصال وتعليم الحواجز النفسية التي غالبا ما تكون سبب فشل هذا النوع من البرامج، كما يسهر المشرفون أيضا على تفعيل العصف الذهني للأفكار بين المشاركين و ضمان الحيادية و الإلتزام بالموضوعية وابقائها محور التعامل الرئيسي . لتصبح بذلك حلقات الجودة فرق عمل تسهم في تعزيز سلوكيات التحسين المستمر من اجل رفع أداء المؤسسة عن طريق

<sup>1</sup> Bayraktaroglu. G., & Ozgen. O., "Integrating the Kano model, AHP and planning matrix". Library Management ,Vol 29 No 4 ,U.K , 2008, p 327

تصحيح الاخطاء و الاستفادة من الخبرات المتراكمة التي لا يمكن الاستفادة منها الا عن طريق العمل الجماعي المؤطر.

### 1. تعريف حلقات الجودة الشاملة :

هي من تقنيات الإدارة التشاركية في إطار نظام الجودة حيث تقوم فرق صغيرة من العاملين بتحديد وحل مشكلة جودة أو أداء معينة.

### 2. مراحل تفعيل حلقات الجودة :

يتم تفعيل حلقات الجودة خلال مرحلتين أساسيتين هما : مرحلة التخطيط للبرنامج و مرحلة التنفيذ.<sup>1</sup>

#### أولاً : مرحلة التخطيط للبرنامج

إن هدف هذه المرحلة هو إيجاد البيئة و الظروف المناسبة لغرس هذه الطريقة عند الأفراد و تحطيم مقاومة التغيير عندهم بمدعم بالمعلومات الكافية القادرة على إزالة الشكوك و فعالية هذا البرنامج. إن الخطوة الأولى في هذه المرحلة هي إقناع كل الأفراد بجدوى حلقات الجودة و الآثار الإيجابية المترتبة عن تطبيقها، وبتعزيز المواقف الإيجابية يصبح من اليسير بناء الأطر المناسبة ،تحديد مواعيد الإنطلاق ، طبيعة الأشخاص المتطوعين ، المشرفون و المنسقون ، التخطيط لبدأ التدريب على إستعمال الأدوات الإحصائية و بناء النظام الذي يسمح بإستغلال المعلومات المقدمة و تحديد جميع آليات تفعيل النتائج تتوصل إليها هذه الحلقات ، كيفية نشر هذه المبادئ و تحديد الخط الزمني أو الفترات التي سيطبق فيها برنامج الحلقات .

هناك مشاركة أخرى لا بد منها وهي مشاركة ممثلين عن العاملين أو من ينوب عنهم في التخطيط لهذه الحلقات من أجل تحمل قدر من المسؤولية ليكون في نهاية المطاف إنعكاسات إيجابية على كل من الإدارة والمنظمة والعاملين .

#### ثانياً : مرحلة التنفيذ

يبدأ تنفيذ البرنامج التدريبي بعد موافقة الإدارة العليا، حيث يتم في هذه المرحلة اختيار الأفراد المؤهلين لشغل مهمة قائد و مسهل و تدريبهم ليختار بعد ذلك كل قائد أعضاء حلقتهم و الذي يتولى عملية التدريب مستخدماً بعض الأساليب المعتمدة لتنفيذ البرنامج. إن مرحلة تخطيط البرنامج ليست ثابتة بل هي عملية ديناميكية متغيرة على عدة مراحل مستمرة لتفعيل البرنامج عند الحاجة لنصل بالنهاية إلى برنامج دائم و ثابت في أسلوب عمل الإدارة.

<sup>1</sup> بحيرة الموجي ، " دوائر الجودة " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 1995 ، ص 25 .

## المبحث الثالث : نماذج إدارة الأداء المتميز

بأن يستند مفهوم إدارة الأداء التميز إلى إطار فكري يعتمد التكامل و الترابط ويرتبط بالتفكير المنظومي، ولقد عرفت على أنها : "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة و التميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة"<sup>1</sup> وفي ضوء هذا التعريف نستنتج التميز في الأداء ما هو إلا محصلة الجهود التي تبذلها منظمة ما من أجل تحقيق رغبات عملائها إنطلاقاً من إكتشافها ثم الإستجابة لها. ومن أجل توحيد القوى في هذا المجال وتعميم هذه الفلسفة قدمت محاولات عديدة لوضع هذه الفلسفة في مبادئ و أطر واضحة تسمح لجميع المؤسسات بالوصول إلى الأداء المتميز و يأتي في مقدمة تلك النماذج الثلاثة :

1. النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز EFQM و الذي يقوم بالإشراف عليه "الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة".

2. النموذج الأمريكي لإدارة الأداء المتميز MBNQA.

3. النموذج الياباني لإدارة الأداء التميز Deming Prize

## المطلب الأول : النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز (EFQM-2010)

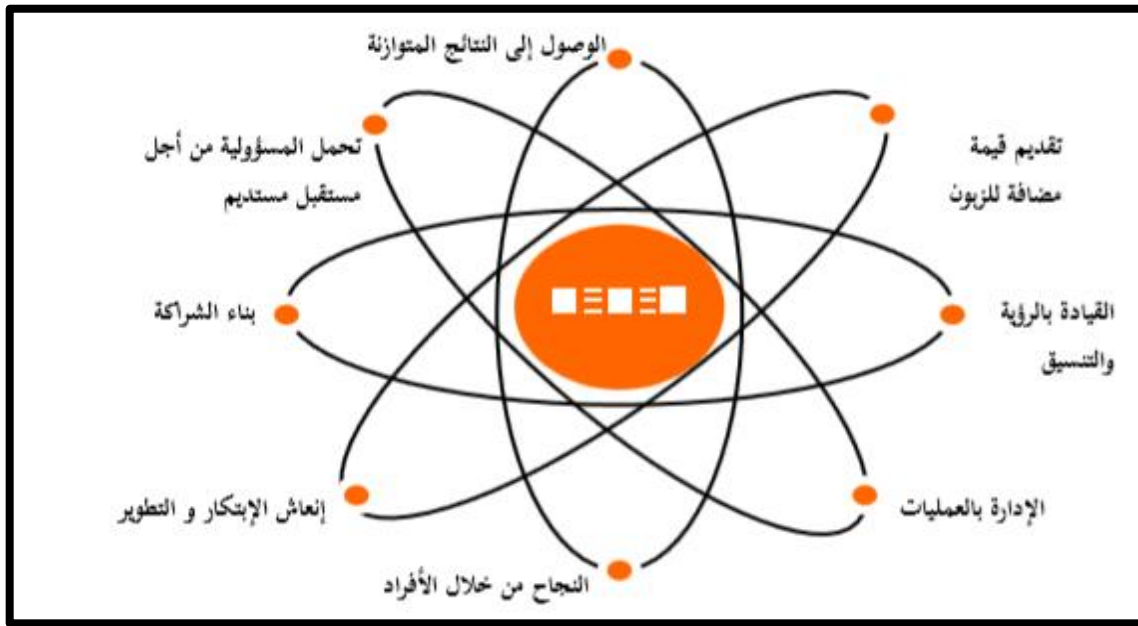
النموذج الأوروبي للأداء المتميز أو EFQM Excellence Model ويعتبر من أهم النماذج المستخدمة في مجال الإدارة داخل أوربا وحول العالم، ويمكن القول أن هذا النموذج يعتمد بشكل كلي على أساس التحسين فهو بذلك صورة لإدارة الجودة الشاملة. و يقوم النموذج على فكرة مهمة مرتبطة بشكل واضح بإدارة الجودة الشاملة وهي مبدأ RADAR و الذي يشبه إلى حد كبير عجلة ديمينج في مبادئه و الذي يتكون من العناصر التالية :

- النتائج (Results): ويتم تحديد النتائج المراد الوصول إليها في هذه المرحلة.
- المقاربة (Approche): ويتم فيها تحديد المقاربات التي تساهم في تحقيق النتائج المخطط لها في المرحلة الأولى .
- النشر (Deploy): وضع المقاربات في أطر محددة وبناء نظام.
- التقويم و التعديل (Assess & Refine) ويتم مراقبة و تقويم المخرجات بالأهداف و القيام بالتحسين إذا ما تطلب الأمر ذلك .

<sup>1</sup> بن عبود علي احمد دور جوائز الجودة و التميز في قياس وتطوير الاداء في القطاع الحكومي . ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي 5-5 نوفمبر 2009 . الرياض . معهد الادارة العامة . ص 50 .

يعرف النموذج الأوروبي "الأداء المتميز" بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج، و من ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة الأداء المتميز" إن هي التزمت بالمبادئ و الأفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

### الشكل رقم 11 : مبادئ نموذج إدارة الأداء المتميز EFQM



المصدر : [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

1. الوصول إلى النتائج المتوازنة : بين أهداف المدى القصير و أهداف المدى الطويل لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردين، و المجتمع
2. تقديم قيمة مضافة للزبون : وجوب التركيز على العملاء بتقليل قيمة مضافة تستجيب لحاجاتهم و تطلعاتهم عن طريق دراسة سلوكهم و توقع رغباتهم المستقبلية، حيث أن الزبون هو في النهاية في مجموعه فضلا عن أصحاب راس المال، الحكم على الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات. من هنا يجب تنمية علاقات التعامل مع العملاء و الاحتفاظ بولائهم للمنظمة.
3. القيادة بالرؤية الواضحة و العمل المنسق والتشارك : لأن القائد في المؤسسة الناجحة يعتبر الملهم الأول لجميع المبادئ من خلال بناء وغرس الأفكار في الأفراد ، إن تحقيق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة يتم بحسب فعالية القادة و أنماط سلوكهم و هي أهم محددات الأداء التنظيمي .
4. الإدارة بالعمليات : ستمنح المنظمة صورة دقيقة تمكنها من تحديد الإنحرافات بشكل أحسن و بالتالي معرفة أسبابها و التخلص منها بشكل أسرع، حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل

أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها و توجيهها إلى تحقيق الأهداف المخططة وفق معلومات صحيحة و متجددة .

5. **النجاح من خلال الأفراد :** إن المؤسسة الناجحة تمكن مستخدميها من المشاركة و إبداء نصائحهم حتى

تنطلق طاقاتهم الإبداعية و قدراتهم الفكرية و خبراتهم بما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. ما تملكه المنظمات، و عقولهم و أفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية . و تؤكد دائما على التوازن بين أهداف المؤسسة و مصالح مستخدميها باعتبار أن البشر هم أئمن .

6. **إنعاش التطوير و الابتكار :** و يتم من خلال البحث المنظم و المستمر و الإستفادة من خبرات المنظمة و

معارف العاملين فيها و نتائج العلم و مستحدثات التقنية في تطوير العمليات و تحديد المنتجات و الخدمات و تفادي العيوب والأخطاء و منع تكرارها والارتفاع إلى مستويات عالية .

7. **بناء الشراكة :** تعتبر الشراكة من أهم مصادر خلق القيمة المضافة فالعمل مع الزبائن و الموردين و الهياكل

التعليمية و المنظمات الغير الحكومية سيقدم رؤية شاملة للمؤسسة حيث تسمح وجود مثل هذه العلاقات الوثيقة و التحالفات بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة حيث تستثمر علاقات التعاون و التكامل مع جميع شركاء العمل .

8. **تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستديم :** إن إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و احترام قواعد

و نظم المجتمع قاعدة نجاح لا بد من التأكيد عليها .

### المطلب الثاني : نموذج جائزة بالدريج-2010 (MBNQA) :

(2009) لقد كانت جائزة ماكوم بالدريج الأمريكية أحد أهم الدروس المستفادة من الخبرة اليابانية وذلك

بعدها لاحظ الأمريكيون أنه لا يمكن تعميم الجودة في منتجاتهم إلا عن طريق جائزة توضح الأطر الكفيلة

بتقديم الخطوط العريضة لأي مؤسسة راغبة في مواجهة العملاق الياباني، و لعل محاولة مؤسسة GE

الأمريكية وسعيها للحصول على جائزة ديمنج اليابانية هي القطرة التي أفاضت الكأس و دفعت بالكونغرس

إلى القبول بالنظريات اليابانية في معنى الوصول إلى التميز .

إن إهتمام الكونغرس الأمريكي بإقرار الجائزة له ما يبرره من أسباب كبناء الوعي المتعلق بضرورة التميز في

الأداء كأداة تنافسية في الأسواق المنفتحة، و التركيز على أساليب التحسين المستمر ومتطلبات الجودة

وإستخدام هذه الجائزة كلغة تخاطب و تعامل بين المؤسسات و المنظمات ولقد عرفت جائزة بالدريج الأداء

المتميز على أنه : مفهوم متحيز مرتبط بإدارة الأداء العام للمنظمة يهدف إلى :

- تقديم قيمة مضافة مستمرة للزبائن تساهم في نجاح المؤسسة أمام أسواقها.
- تحسين كفاءة وقدرات المؤسسة.
- تحقيق مبدأ التعلم في المؤسسة وبين الأفراد.

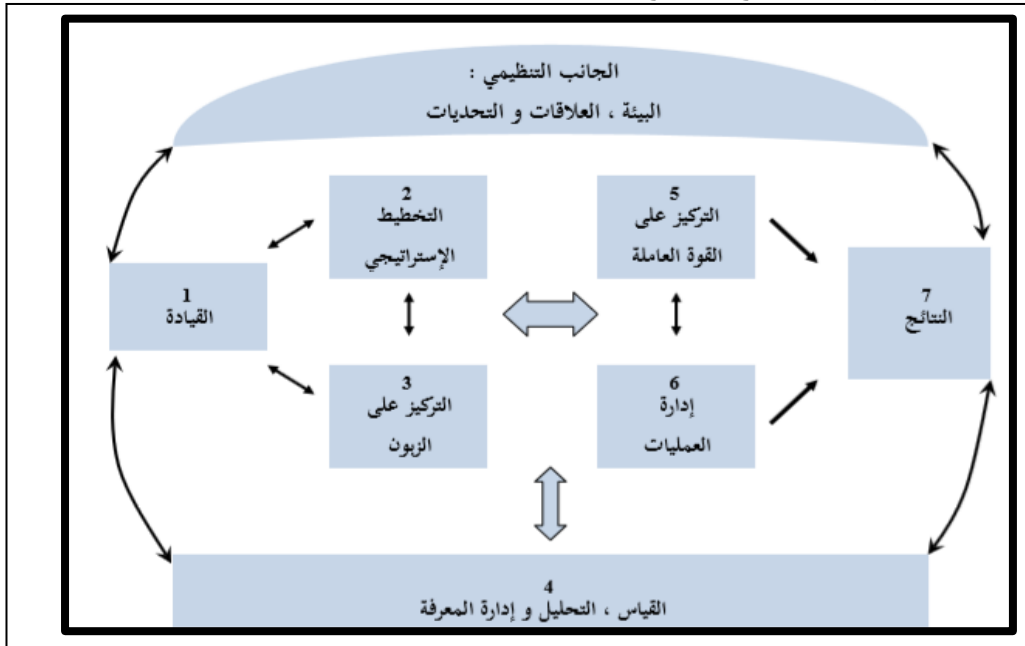
ويهتم نموذج Baldrige لتحقيق التميز في الأداء بالمبادئ التالية (Core Value) :<sup>1</sup>

- القيادة ذات الرؤية .
- التميز المستمد من رغبات العملاء .
- التعلم الشخصي و التنظيمي .
- تقييم العمال و الشركاء .
- الذكاء و المرونة .
- التركيز على المستقبل .
- الإدارة الهادفة إلى الإبداع و الابتكار .
- الإدارة بالحقائق .
- الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية.
- التركيز على النتائج و خلق القيمة .
- انتهاج مدخل النظم في التفكير و الإدارة

و من يقرأ مضمون نموذج "بالدريج" . يجد أنه قد صور مفهومه عن إدارة الجودة بنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق الرضا لدى المنظمة، و يمكن تصوير هذا المفهوم بالشكل التالي :

<sup>1</sup>www . baldrige . Org .

## الشكل رقم 12: نموذج بالدريج



المصدر : [WWW.baldrige.nis.gov](http://WWW.baldrige.nis.gov)

## 1. مكونات النموذج:

## ■ القيادة :

## ✓ القيادة العليا :

ويهتم هذا الجانب بعنصرين : القيم، الرؤية و الرسالة أما العنصر الثاني فيتضمن : الإتصال و أداء المنظمة ويشملان مجموعة من التساؤلات حول كيفية تقديم القيادة العليا للرؤية السليمة أمام زبائنها، عمالها، شركائها وقدرتها على تعزيز القيم ونشرها وكذلك خلق جو التحسين المستمر<sup>1</sup> داخل المنظمة عن طريق مراجعة مؤشرات الأداء القادرة على تفسير التغيرات مما يسمح باكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها فور حدوثها ثم تقديم هذه التصحيحات إلى العمال عن طريق نظم إتصال فعالة .

## ✓ التسيير و المسؤولية الإجتماعية :

ويهتم هذا الجانب بثلاث عناصر : التسيير ، السلوكيات السليمة ، المسؤولية الإجتماعية وتشمل هذه العناصر شفافية المراجعة الداخلية و الخارجية للمنظمة بالإضافة إلى تحميل المسؤوليات لأي عمل إداري، كما يتضمن أيضا سبل تعزيز السلوكيات السليمة عن طريق خلق ثقافة مناسبة ووضع سبل لقياسها ومراجعتها بشكل دائم، بالإضافة إلى الإهتمام بالمجتمع و المساهمة في بنائه و المحافظة على الموارد العامة و الخاصة

<sup>1</sup>www. baldrige . Org

## ■ التخطيط الإستراتيجي

### ✓ إنماء الإستراتيجية :

ويهتم هذا الجانب بعنصرين : عمليات الإنماء الإستراتيجي و الأهداف الإستراتيجية ويشملان مجموعة من التساؤلات حول نقاط القوة و الضعف عناصر التهديد و الفرص المتاحة ، قابلية تنفيذ المخطط الإستراتيجي ، اليقظة التكنولوجية، القدرة على بناء برنامج مستدام ، تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرامج الطويلة و القصيرة المدى كما يتضمن الموازنة بين البرامج المختلفة .

### ✓ نشر الإستراتيجية :

ويهتم بتحويل الأهداف و الخطط إلى برامج تنفيذية ومراقبتها و مراجعة المدى وتحديد الأهداف حسب ترتيب الأهمية . جميع النشاطات و التأكد من توافرها، كما تهتم بتحديد الموارد المالية و غيرها القادرة على ضمان تطبيق الخطط بالشكل المناسب، بالإضافة إلى مقارنة إسقاط الأداء في المنظمة مع غيرها من المنظمات المنافسة أو المشابهة .

## ■ التركيز على الزبون :

### ✓ الإلتزام مع الزبون :

ويتضمن عنصرين مهمين : تقديم المنتج و إعانة الزبون وكذلك بناء ثقافة الزبون داخل المنظمة ويشملان كيفية تحديد و تطوير المنتجات بشكل يسمح بإرضاء الحاجات و الرغبات أو التفوق حتى على تطلعاتهم من أجل كسب زبائن جدد و تعميق و توسيع العلاقة بالزبائن الحاليين، كما تتضمن تحديد سبل الاتصال الأمثل مع الزبائن لتحسين استخدامهم للمنتجات بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الزبون عند العمال و خلق هذه الثقافة و تشجيعها و المحافظة عليه دائما.

### ✓ الإهتمام بالزبون ( صوت الزبون) :

و تتضمن قدرة المؤسسة على الإستماع لزبائنها وكذلك تحديد رضا الزبون ويشملان طرق جمع المعلومات عن الزبائن أي تحسين عمليات التغذية الراجعة عن الزبائن و ترجمتها إلى برامج تنفيذية وكذلك سبل قياس الرضا عن منتجات المؤسسة و مقارنتها بالمنتجات المنافسة بالإضافة إلى وضع مقاييس مراقبة عدم رضا الزبون .

(Insatisfaction)

### ■ القياس و التحليل و إدارة المعرفة :

#### ✓ القياس و التحليل و تحسين الأداء:

ويشمل قياس الأداء تحليل الأداء و مراجعته وكذلك تحسين و تشمل هذه العناصر إختيار أحسن المؤشرات المالية و الغير المالية القادرة على تفسير العمليات سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، وكذلك تحديث و تحسين المؤشرات و التأكيد على صحة المعلومات التي تحملها هذه المؤشرات و تحليلها و مراجعتها و القيام بتحديد التصحيحات الملائمة لضمان التحسين المستمر للأداء (ب) إدارة المعلومات ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات : ويشمل قواعد البيانات و إدارة المعرفة بالإضافة إلى إدارة موارد المعلومات و التكنولوجيا ويشملان صدق و موثوقية المعلومات المتداولة بالإضافة إلى القدرة على حفظ الخصوصية و السرية من التسرب خارجا كما يهتم بتيسير الوصول إلى المعلومات من طرف العمال، كما يجب الإهتمام بالمعرفة الضمنية المكتسبة و تحويلها إلى معرفة صريحة يسهل تداولها و لا بد من الإشارة إلى أن الإهتمام بمصادر المعلومات كالحواسيب و الأفراد لا بد أن تضمن عنصر الإعتدالية .

### ■ التركيز على القوة العاملة

#### ✓ الإلتزام مع العمال :

وتهيتم بتحديد العناصر المسببة لرضا العمال ، تشجيعهم و تسهيل الإتصال بينهم كما يتضمن وضع نظم للتطوير و تدريب القوة العاملة القادرة على تعزيز المدارك ونقلها ومراقبة ذلك كله و تصحيح الإنحرافات إن وجدت .

#### ✓ بيئة القوة العاملة :

و تهتم بكيفية إختيار العمال لبناء التنوع الثقافي و خلق الجو المناسب القادر على تمثيل جميع أطراف المجتمع ، كما تهتم بقدرات و إمكانيات العمال و إعدادهم لمواكبة التغيرات الطارئة بالإضافة إلى مكان العمل وتوفره على الشروط المساعدة التي تحفظ الصحة و تدفع بالوصول إلى أحسن النتائج .

### ■ إدارة العمليات

#### ✓ أنظمة العمل :

ويشمل هذا العنصر: تصميم أنظمة العمل ، العمليات الرئيسية ، الإستعداد للإستعدادات. وتتضمن هذه العناصر كيفية تصميم وتطوير أنظمة العمل بالإضافة إلى تحديد العمليات الرئيسة وكيفية مساهمتها في خلق القيمة المضافة للمستهلكين، كما يتضمن مدى إستعداد أنظمة

و أماكن العمل بالمنظمة للكوارث ومدى تأهبها وطرق الوقاية من حدوثها وطريقة ضمان إستمرار العمل بعد وقوعها .

### ✓ عمليات التشغيل :

ويشمل تصميم عمليات التشغيل و مراقبتها و تحقيق 0 أخطاء.

### ✓ نتائج التركيز على الزبون :

وتتعلق بمؤشرات رضا و عدم رضا الزبائن و القيام بمقارنتها مع الأخطاء قبل وقوعها، وكذلك القيام بالتحسينات و تقليل نسبة الانحرافات.

### ■ النتائج :

#### ✓ نتائج المنتجات:

و تتعلق بمؤشرات مستوى المنتجات المقدمة و مقارنتها بالمنتجات المنافسة أو البديلة . المنافسين أو أصحاب المنتجات البديلة .

#### ✓ نتائج التركيز على الزبون :

تتعلق بمؤشرات الإلتزام مع الزبائن والعلاقة معهم بالمقارنة مع المنافسين أو أصحاب المنتجات البديلة أو المشابهة .

#### ✓ النتائج المالية و السوق :

وتخص المؤشرات المالية للأداء كما تتعلق بحجم الحصة السوقية ونمو القطاع السوقي.

#### ✓ نتائج التركيز على القوة العاملة :

تتعلق بمؤشرات رضا العمال مدى الإلتزام مؤشرات التطوير ومؤشرات ترتبط بالقدرات الإمكانات بالإضافة مؤشرات بيئة العمل الصحة الأمن الخدمات المقدمة لهم.

#### ✓ نتائج فعالية العمليات :

وتتعلق بمؤشرات التأهب للكوارث و الإستعدادات سواء بيئة أنظمة العمل . تتعلق أيضا بفعالية وكفاءة العمليات التشغيلية زمن الإنتاج و الإنتاجية.

#### ✓ نتائج القيادة العليا :

وتتعلق بمؤشرات تطبيق الإستراتيجيات، المساهمين القيام بالواجب إتجاه المجتمع وخلق ثقافة الرؤية المناسبة داخل المنظمة

### المطلب الثالث : النموذج الياباني لإدارة التميز الأداء نموذج Deming

تعتبر جائزة ديمينج للتميز في الأداء المنبع و الأصل الذي إستلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، وتعود نشأته إلى سنة 1951 باليابان حيث خلد الشعب الياباني جهود الدكتور وليام ديمينج و الذي إرتبط إسمه بحركة الجودة آنذاك في مؤسسة قائمة على تقديم جوائز وفق معايير محددة في إطار نموذجي يمكن لأي مؤسسة تريد الحصول على الجائزة تطبيقه كنظام إداري يصل بالمؤسسة إلى التميز في أدائها، وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية<sup>1</sup> هي :

**التوجه:** يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.

**الدعم :** يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم و المعلومات، تنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس .

**التنفيذ :** يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة والإدامة و أنشطة التحسين .

**النتائج:** و التي تقاس من خلال معيار التأثير، وبنءاء عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة، وتتضح هذه النقاط بالتفصيل فيما يلي :

#### \*السياسات :

- السياسات المتعلقة بالجودة ومراقبة الجودة ومكانتها في النظام الإداري .
- وضوح السياسات (الأهداف و الأولويات).
- طرق و وسائل تمكين السياسات في النظام.
- إرتباط السياسات بالأهداف القريبة و البعيدة المدى.
- نشر السياسات أمام جميع المستخدمين

#### \*التنظيم :

- ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق مراقبة الجودة و إشراك العمال .
- وضوح حدود السلطة و المسؤولية .
- حالة التنسيق بين مختلف الوظائف و المصالح .
- حالة و موقع العمل الجماعي .

<sup>1</sup> - Porter, L. J. & Tanner, S.J.. "Assessing business excellence", second edition: Oxford Publishing, Elsevier Butterworth-Heinemann UK 2004, p 201.

- حالة العلاقة بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى التي تتعامل معها (المقاولون، مؤسسات التوزيع....)

#### \* المعلومات :

- حالة المؤسسة و قدرتها على جمع المعلومات الخارجية.
- حالة المؤسسة و قدرتها على جمع المعلومات الداخلية .
- حالة تطبيق الطرق الإحصائية .
- حالة القدرة على إستبقاء المعلومات
- حالة المؤسسة بالنسبة لكيفية إستغلال المعلومات.
- حالة المؤسسة بالنسبة لاستخدام أجهزة الإعلام الآلي .

#### \* توحيد المقاييس :

- ملائمة نظام توحيد المقاييس .
- موقع عمليات وضع ،مراجعة و إلغاء المقاييس .
- حالة محتوى المقاييس الحالية .
- مستوى إستخدام المقاييس الموضوعية

#### \* الموارد البشرية :

- خطط التعليم و التدريب .
- مستوى الوعي بالجودة وفهم أهمية مراقبة الجودة .
- مستوى دعم و تحفيز التطوير الذاتي للأفراد.
- مستوى إدراك أهمية الطرق الإحصائية
- مستوى إستخدام دوائر الجودة و الإعتماد على الإقتراحات.
- مستوى دعم تطوير الموارد البشرية في المؤسسات التي تتعامل معها المنظمة .

#### \* حالة ضمان الجودة :

- حالة ادار نظام : أنشطة ضمان الجودة .
- حالة تشخيص :أنظمة مراقبة الجودة .
- حالة إطلاق المنتجات الجديدة ( وتضم تقارير الجودة و مراجعة التصاميم ) .

- حالة و موقع مراقبة، تحليل و تحسين العمليات داخل المنظمة .
- مستوى مراقبة، تقييم ومراجعة الجودة .
- مستوى إستخدام أدوات القياس .
- حالة التخزين، التغليف، النقل، البيع و تقدم الخدمات المرفقة.
- قدرة المؤسسة على فهم حاجات الزبائن .
- قدرة المؤسسة على الحفاظ على الموثوقية، الأمان في منتوجاتها و تأكيد حماية البيئة .

#### \* الإدامة :

- حجم دوران عجلة ديمنج . PDCA .
- طرق تحديد أدوات المراقبة و مستوياتها.
- مدى التنسيق بين نظام ضمان الجودة و أنظمة التشغيل

#### \* التحسين :

- طرق تحديد الأولويات في المشاكل العالقة في المؤسسة .
- الربط بين طرق التحليل و تكنولوجيا المعلومات .
- إستخدام نتائج التحليل و تطبيقها على الواقع العملي.
- واقع تطبيق التحسينات ونقلها إلى عمليات المراقبة و الإدامة.

#### \* التأثير :

- الآثار المادية ( الجودة ، التوزيع، الربح، التكلفة، الأمن....)
- الآثار غير المادية .

- رضا الزبون الداخليين و الخارجيين
- التأثيرات على المؤسسات المتعامل معها.
- التأثيرات على المجتمعات المحلية و الدولية.

#### \* الخطط المستقبلية :

- مدى الوعي بالواقع الحالي .
- الخطط المستقبلية لحل المشاكل .
- الإهتمام بالتغيرات الحاصلة في المجتمع و متطلبات المستهلكين ووضع خطط بناءا عليها .

- الإرتباط بين الفلسفة ، الرؤية، والخطط الطويلة المدى .
- إستمرارية مراقبة الجودة .
- القدرة على تجسيد المخططات المستقبلية

# الفصل الرابع

### المبحث الاول : تطبيق الدراسة الميدانية على محل الدراسة

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية على مستوى مجمع غربي ولاية الطارف، وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة على مستوى هذه المؤسسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الرئيسية للدراسة.

### المطلب الاول : التعريف بمجمع غربي ولاية الطارف

مشتلة غربي هي واحدة من فروع مجموعة شركات غربي الناشطة في المجال الفلاحي و التي تأسست بداية 2018، بمساحة تقدر ب 1400 هكتار المتمثلة في بيوت بلاستيكية مجهزة باهم تقنيات التكنولوجيا المطبقة في مجال الفلاحة بتخصيص مهمين الممثلين في مشتلة الاشجار المثمرة و مشتلة حضروات.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يحتوي مجمع غربي على عدد عمال يقدر ب 70 عامل مباشر وغير مباشر متكون من :

✓ مهندسين فلاحه،

✓ مسيرين،

✓ المسوقين،

✓ التقنيين ومهندسي الصيانة،

✓ وعمال مؤقتون (موسمين).

وقد تم إعتقاد العينة العشوائية وتوزيع 40 استمارة على المجتمع تم استرجاعها جميعا، وتم رفض 6 استمارات لعدم قابليتها للدراسة، و قبول 34 استمارة صالحا للدراسة وتم اعتمادها لمواصلة الدراسة التطبيقية.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجمع غربي وقد تناولنا محورين متمثلين في الاداء التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة:

**المحور الأول:** يتعلق بالأداء التنظيمي و يضم 14 عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير كما يلي :

أولا : البعد الداخلي معبر عنه في العبارات من 1 إلى 8

ثانيا : البعد الخارجي معبر عنه في العبارات من 9 إلى 14

**المحور الثاني :** يتعلق بإدارة الجودة الشاملة و يظم 25 عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير كما يلي :

أولا : القيادة معبر عنها بالعبارات من 15 إلى 20

ثانيا : العلاقة مع العملاء معبر عنها بالعبارات من 21 إلى 27

ثالثا : إدارة العمليات معبر عنها بالعبارات من 28 إلى 33

رابعا : التحسين المستمر معبر عنه بالعبارات من 34 إلى 39

بالإضافة إلى ذلك ، فان كيفية الإجابة على عبارات الاستبيان تعتمد على سلم LIKERT خماسي الأبعاد

لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 5، وذلك كمايلي :

✓ غير موافق بشدة : من 1 إلى 1,8

✓ غير موافق : من 1,8 إلى 2,6

✓ محايد : من 2,6 إلى 3,4

✓ موافق : من 3,4 إلى 4,2

✓ موافق بشدة : من 4,2 إلى 5

المحور الثالث : صدق اداة جمع البيانات

يتمثل الهدف من الصدق في أن يقيس الاختبار ما أعد لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال

صدق الاتساق الداخلي.

صدق الاتساق الداخلي ويعرف أيضا بصدق المحتوى والصدق البنائي، ويتحقق إذا كان محتوى الأداة من أسئلة بمختلف

أشكالها يقيس فعلا أبعاد الدراسة. ويعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلا جيدا للمجال المراد

قياسه. وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل Pearson للارتباط بين كل عبارة من عبارات

الاستبيان والمحور (أو البعد) الذي تنتمي إليه، والجدولان رقم 03 و 04 يوضحان ذلك :

جدول رقم 03: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء التنظيمي و البعد الذي تنتمي إليه.

البعد	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط
البعد الداخلي	1	تعمل الإدارة على استخدام التقنية و السرعة في اداء المهام	0,481**
	2	تسعى المؤسسة لتحسين الانتاجية وجودة المنتج	0,504**
	3	التركيز على تحقيق فعالية المنتج	0,723**
	4	أعتقد أن إلتزام العمال يرفع من مستوى الأداء	0,348*
	5	فعالية الخطط التشغيلية يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة	0,680**

0,715**	الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف	6	البعد الخارجي
0,568**	تقييم صارم لأداء العاملين داخل المؤسسة	7	
0,692**	وضع أنظمة للمسائلة لكافة العاملين	8	
0,554**	تؤكد الإدارة على زيارة الربحية وتعظيمها	9	
0,264	تعمل المؤسسة على رفع معدل نشاط حركة المبيعات	10	
0,679**	تسعى المؤسسة لتوفير كل متطلبات الزبون	11	
0,689**	تهتم الإدارة بتطوير العمال وإكتساب مهارات جديدة	12	
0,591**	تحسن وتطوير العمليات الخارجية للمؤسسة	13	
0,573**	تحقق المؤسسة رضا الزبون عن طريق شعوره بالقيمة بين الثمن والنوعية	14	

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

\* الارتباط معنوي عند مستوى 0,05

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

جدول رقم 04: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور ادارة الجودة الشاملة و البعد الذي تنتمي اليه.

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة	البعد
0,603**	تذكير العاملين على أن الجودة مسؤولية الجميع	15	القيادة
0,749**	تحتنا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه وإتقانه	16	
0,592**	تدعم الإدارة العمل الجماعي داخل المؤسسة	17	
0,669**	تعمل المؤسسة على توحيد العاملين نحو تحقيق أهداف الموضوعية	18	
0,710**	تهتم الإدارة بمصالح العاملين والزبائن والمؤسسة ككل	19	
0,414*	أثناء العمل التركيز على الوقاية من الأخطاء قبل الإنتاج	20	
0,575**	أكتب بانتظام رغبات زبوني والتي لا تتوافر لدينا وأرسلها للإدارة	22	العلاقة مع العملاء
0,705**	هدفي دائما تكرار زيارة الزبون إلينا بإستمرار	23	
0,758**	نمتلك نظام للشكاوي ولمعرفة ملاحظات الزبون	24	

0,229	توفر المؤسسة التكنولوجيا اللازمة للإتصال بالزبون ( الهاتف ، الإنترنت )	25	
0,692**	أشارك بالرأي مع رئيسي في تناول مشاكل الزبائن	26	
0,651**	إهتمام بالزبون أهم من إنجاز أي عمل آخر	27	
0,393*	أساس تحقيق الجودة هو الترابط الجيد بين خطوط الإنتاج	28	ادارة العمليات
0,664**	تعتبر إدارة العمليات قلب أنشطة المنظمة	29	
0,434*	تؤدي إلى جعل المؤسسة ناجحة وفي موقع تنافسي جيد	30	
0,762**	الإستجابة السريعة للمتغيرات في مجال المنتجات الجديدة أو حجم الإنتاج	31	
0,651**	علم ويفهم موظف المؤسسة على مدى تحقيق جودة المنتج	32	
0,705**	الإهتمام بترسيخ المنتج في ذهن الزبون	33	
0,908**	تسعى الشركة لإجراء التحسينات على عملياتها وأنشطتها	34	
0,381*	تسعى المؤسسة لتدريب موظفيها وإعتمادهم العمل الجماعي	35	التحسين المستمر
0,437**	تقوم المؤسسة بمقارنة منتوجها بمنتوجات المنافسين بصورة مستمرة بغية تحسينها	36	
0,320	تسعى الشركة لتحسن أوضاع العاملين فيها بإستمرار	37	
0,475**	تهدف المؤسسة لإستقطاب وتعيين كفاءات	38	
0,314	تسمع المؤسسة وتشارك وجهات نظر العاملين حول المنتجات وتحسينها	39	

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

\* الارتباط معنوي عند مستوى 0,05

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

#### المطلب الرابع: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي

يتم اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي باستعمال معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، بحيث يجب أن تنتمي قيم معامل الالتواء إلى المجال  $[-1, 1]$ ، وأن تنتمي قيم التفلطح إلى المجال  $[-3, 3]$  حتى يخضع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي. ويبين الجدول رقم معاملات الالتواء والتفلطح الخاصة بمتغيري هذه الدراسة وأبعادها.

جدول رقم 05: نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة و ابعادها	معاملات الالتواء	معاملات التفلطح
البعد الداخلي	-0,995	1,398
البعد الخارجي	-0,934	0,981
الأداء التنظيمي	-0,702	2,321
القيادة	-0,150	-0,886
العلاقة مع العملاء	-0,746	1,372
إدارة العمليات	-0,328	0,606
تحسين المستمر	-0,835	0,710
إدارة الجودة الشاملة	-0,071	0,889

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن معاملات الالتواء لمتغيري الدراسة وأبعادها تتراوح بين -0,995 و -0,071، بمعنى أنها تنتمي إلى المجال  $[-1, 1]$ ، كما أن معاملات التفلطح تتراوح بين -0,886 و 2,321، بمعنى أنها تنتمي إلى المجال  $[-3, 3]$ ، وذلك يعني أن متغيري الدراسة وأبعادها يخضعون للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية.

### المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

- يتناول هذا المبحث تحليل نتائج البيانات المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عاملي شركة مجموعة غربي ، وذلك باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لاستخراج أساليب المعالجة الإحصائية التالية:
- التحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة لمعرفة مدى توافرها في شركة مجموعة غربي .
  - تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة (ارتباط Pearson).
  - اختبار صلاحية النموذج للدراسة.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض نتائج الدراسة الكمية على شركة مجموعة غربي ، وذلك من خلال استعراض إجابات مجتمع الدراسة على عبارات الاستبيان الموزعة على متغيري وأبعاد الدراسة.

#### الفرع الأول: اتجاهات مجتمع الدراسة حول متغير الاداء التنظيمي

فيما يلي استعراض لاتجاهات مجتمع الدراسة حول عبارات المتغير (الاداء التنظيمي ) وذلك من خلال تحليل إجابات الباحثين حول أبعاد ذلك المتغير والمتمثلة في: البعد الداخلي و البعد الخارجي .

#### أولاً: اتجاهات مجتمع الدراسة حول البعد الداخلي

يبين الجدول رقم 06 اتجاهات مجتمع الدراسة حول البعد الداخلي، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص البعد الداخلي.

#### جدول رقم06: اتجاهات مجتمع الدراسة حول البعد الداخلي.

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					5	4	3	2	1			
مرتفع	4,09	3	0,76	4,20	13	16	4	1	0	التكرار	1	البعد الداخلي
					38,2	47,1	11,8	2,9	0	النسبة		
		1	0,49	4,41	14	20	0	0	0	التكرار	2	
					41,2	58,8	0	0	0	النسبة		
		4	0,60	4,14	8	24	1	1	0	التكرار	3	
					23,5	70,6	2,9	2,9	0	النسبة		
		2	0,59	4,35	14	18	2	0	0	التكرار	4	

				41,2	52,9	5,9	0	0	النسبة	
	7	0,91	3,88	7	20	4	2	1	التكرار	5
				20,6	58,8	11,8	5,9	2,9	النسبة	
	6	0,88	3,94	8	19	5	1	1	التكرار	6
				23,5	55,9	14,7	2,9	2,9	النسبة	
	5	0,98	4,05	15	8	9	2	0	التكرار	7
				44,1	23,5	26,5	5,9	0	النسبة	
	8	0,91	3,79	8	14	9	3	0	التكرار	8
				23,5	41,2	26,5	8,8	0	النسبة	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول إن جميع اتجاهات العاملين في شركة مجموعة غربي حول البعد الداخلي إنها ذات مستوى مرتفع حسب سلم Likert الحماسي كما اتضح أن هؤلاء العاملين بتوافر البعد الخارجي الداعم لإدارة الجودة الشاملة أي الموافقون على العبارات الموضوعية في الاستبيان و المعبرة عن الأداء الداخلي. بحيث :

1. تعمل الإدارة على استخدام التقنية والسرعة في أداء المهام
2. تسعى المؤسسة لتحسين الإنتاجية وجودة المنتج
3. التركيز على تحقيق فعالية المنتج
4. يعتقد العمال إن الالتزام يرفع من مستوى الأداء
5. فعالية الخطط التشغيلية تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة
6. الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف
7. تقييم صارم لأداء العاملين داخل المؤسسة
8. وضع أنظمة للمساعدة لكافة العاملين

ثانيا : اتجاهات مجتمع الدراسة حول البعد الخارجي

يبين الجدول رقم 07 اتجاهات مجتمع الدراسة حول البعد الخارجي ، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص بالبعد الخارجي.

جدول رقم 07: اتجاهات مجتمع الدراسة حول البعد الخارجي.

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					5	4	3	2	1			
مرتفع	4.18	4	0,62	4,29	13	18	3	0	0	التكرار	09	البعد الخارجي
					38,2	52,9	8,8	0	0	النسبة		
		2	0,69	4,38	16	16	1	1	0	التكرار	10	
					47,1	47,1	2,9	2,9	0	النسبة		
		5	0,86	3,91	7	20	5	1	1	التكرار	11	
					20,6	58,8	14,7	2,9	2,9	النسبة		
		6	1,03	3,88	9	17	5	1	2	التكرار	12	
					26,5	50	14,7	2,9	5,9	النسبة		
		3	0,62	4,30	13	18	3	0	0	التكرار	13	
					38,2	52,9	8,8	0	0	النسبة		
		1	0,77	4,38	18	12	3	1	0	التكرار	14	
					52,9	35,3	8,8	2,9	0	النسبة		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول إن جميع اتجاهات العاملين في شركة مجموعة غربي حول البعد الخارجي إنها ذات مستوى مرتفع حسب سلم Likert الخماسي كما اتضح إن هؤلاء العاملين بتوافر البعد الخارجي الداعم لإدارة الجودة الشاملة أي الموافون على العبارات الموضوعية في الاستبيان و المعبرة عن الأداء الداخلي. بحيث :

1. تؤكد الإدارة على زيارة الربحية وتعظيمها،
2. تعمل المؤسسة على رفع معدل نشاط حركة المبيعات،
3. تسعى المؤسسة لتوفير كل متطلبات الزبون،
4. تهتم الإدارة بتطوير العمال و اكتساب مهارات جديدة،
5. تحسن وتطوير العمليات الخارجية للمؤسسة،
6. تحقق المؤسسة رضا الزبون عن طريق شعوره بالقيمة بين الثمن والتنوعية.

الفرع الثاني: اتجاهات مجتمع الدراسة حول ابعاد متغير ادارة الجودة الشاملة

اولا: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد القيادة

يبين الجدول رقم 08 اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاهتمام بالقيادة، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد القيادة.

جدول رقم 08: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد القيادة.

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					5	4	3	2	1			
مرتفع	4.13	1	0,65	4,41	17	14	3	0	0	التكرار	15	القيادة
					50	41,2	8,8	0	0	النسبة		
		3	0,71	4,17	12	16	6	0	0	التكرار	16	
					35,3	47,1	17,6	0	0	النسبة		
		5	0,64	4,05	8	20	6	0	0	التكرار	17	
					23,5	58,8	17,6	0	0	النسبة		
		6	0,90	3,70	7	13	11	3	0	التكرار	18	
					20,6	38,2	32,4	8,8	0	النسبة		
		4	0,64	4,11	9	20	5	0	0	التكرار	19	
					26,5	58,8	14,7	0	0	النسبة		
		2	0,81	4,35	16	16	1	0	1	التكرار	20	
					47,1	47,1	2,9	0	2,9	النسبة		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول إن جميع اتجاهات العاملين في شركة مجموعة غربي حول بعد القيادة إنما ذات مستوى مرتفع حسب سلم Likert الخماسي كما اتضح إن هؤلاء العاملين بتوافر البعد الخارجي الداعم لإدارة الجودة الشاملة أي الموافقون على العبارات الموضوعية في الاستبيان و المعبرة عن الأداء الداخلي. بحيث :

1. تذكير العاملين على أن الجودة مسؤولية الجميع،

2. تحث الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه وإتقانه تدعم الإدارة العمل الجماعي داخل المؤسسة،

3. تعمل المؤسسة على توحيد العاملين نحو تحقيق أهداف الموضوعية،

4. تهتم الإدارة بمصالح العاملين والزبائن والمؤسسة ككل،

5. أثناء العمل التركيز على الوقاية من الأخطاء قبل الإنتاج.

رابعاً: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد العلاقة مع العملاء

يبين الجدول رقم 09 اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاهتمام بالعلاقة مع الزبون، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد العلاقة مع العملاء.

جدول رقم 09: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد العلاقة مع العملاء.

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					5	4	3	2	1			
مرتفع	3,67	3	1,03	3,79	9	14	7	3	1	التكرار	21	العلاقة مع العملاء
					26,5	41,2	20,6	8,8	2,9	النسبة		
		4	0,84	3,79	6	18	7	3	0	التكرار	22	
					17,6	52,9	20,6	8,8	0	النسبة		
		2	1,08	3,82	8	18	5	0	3	التكرار	23	
					23,5	52,9	14,7	0	8,8	النسبة		
		6	1,17	3,64	8	14	7	2	3	التكرار	24	
					23,5	41,2	20,6	5,9	8,8	النسبة		
		1	0,73	4,05	9	19	5	1	0	التكرار	25	
					26,5	55,9	14,7	2,9	0	النسبة		
		5	0,96	3,73	8	12	12	1	1	التكرار	26	
					23,5	35,3	35,3	2,9	2,9	النسبة		
		7	1,30	3,55	9	13	3	6	3	التكرار	27	
					26,5	38,2	8,8	17,6	8,8	النسبة		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول إن جميع اتجاهات العاملين في شركة مجموعة غربي حول بعد العلاقة مع العملاء إنما ذات مستوى مرتفع حسب سلم Likert الحماسي كما اتضح أن هؤلاء العاملين بتوافر العلاقة مع العملاء الداعم لإدارة الجودة الشاملة أي الموافقون على العبارات الموضوعية في الاستبيان و المعبرة عن العلاقة مع العملاء، بحيث :

1. الاهتمام بالزبائن من أهم الأولويات لدى المؤسسة،
2. توفير رغبات العملاء والتي لا تتوافر لدينا وأرسلها للإدارة،
3. تهدف الإدارة لتكرار زيارة الزبون إليها باستمرار،
4. تمتلك مؤسسة نظام للشكاوي ولمعرفة ملاحظات الزبون،
5. توفر المؤسسة تكنولوجيا اللازمة للاتصال بالزبون ( الهاتف ، الإنترنت ).

خامسا : اتجاهات مجمع الدراسة حول بعد إدارة العمليات.

يبين الجدول رقم 10 اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاهتمام بإدارة العمليات ، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعيد إدارة العمليات .

جدول رقم 10: اتجاهات مجمع الدراسة حول بعد إدارة العمليات.

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					5	4	3	2	1			
مرتفع	4,08	2	0,44	4,26	9	25	0	0	0	التكرار	28	إدارة العمليات
					26,5	73,5	0	0	0	النسبة		
		5	0,75	3,97	6	23	4	0	1	التكرار	29	
					17,6	67,6	11,8	0	2,9	النسبة		
		1	0,55	4,38	14	19	1	0	0	التكرار	30	
					41,2	55,9	2,9	0	0	النسبة		
		4	0,85	4,00	11	13	9	1	0	التكرار	31	
					32,4	38,2	26,5	2,9	0	النسبة		
		3	0,82	4,14	13	14	6	1	0	التكرار	32	
					38,2	41,2	17,6	2,9	0	النسبة		

		6	0,98	3,76	8	14	9	2	1	التكرار	33	
					23,5	41,2	26,5	5,9	2,9	النسبة		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول إن جميع اتجاهات العاملين في شركة مجموعة غربي حول بعد إدارة العمليات إنها ذات مستوى مرتفع حسب سلم Likert الخماسي كما اتضح أن هؤلاء العاملين بتوافر العلاقة مع العملاء الداعم لإدارة الجودة الشاملة أي الموافقة على العبارات الموضوعية في الاستبيان و المعبرة عن إدارة العمليات ،بحيث :

1. أساس تحقيق الجودة هو الترابط الجيد بين خطوط الإنتاج،
2. تعتبر إدارة العمليات قلب أنشطة المنظمة،
3. تؤدي إلى جعل المؤسسة ناجحة وفي موقع تنافسي جيد،
4. الاستجابة السريعة للمتغيرات في مجال المنتجات الجديدة أو حجم الإنتاج،
5. تهتم إدارة العمليات بترسيخ في ذهن الزبون.

سادسا : اتجاهات التحسين المستمر

يبين الجدول رقم 11 اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاهتمام بالجودة الشاملة، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعده التحسين المستمر .

جدول رقم 11: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاهتمام بالجودة الشاملة.

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					5	4	3	2	1			
مرتفع	4,05	2	0,65	4,14	9	21	4	0	0	التكرار	34	التحسين المستمر
					26,5	61,8	11,8	0	0	النسبة		
		6	0,71	3,91	8	19	3	4	0	التكرار	35	
					23,5	55,9	8,8	11,8	0	النسبة		
		5	0,64	3,94	9	17	6	1	1	التكرار	36	
					26,5	50	17,6	2,9	2,9	النسبة		
	4	0,90	4,00	10	17	4	3	0	التكرار	37		
				29,4	50	11,8	8,8	0	النسبة			
	1	0,64	4,23	15	16	1	0	2	التكرار	38		

					44,1	47,1	2,9	0	5,9	النسبة	
		3	0,81	4,08	13	13	7	0	1	التكرار	39
					38,2	38,2	20,6	0	2,9	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

### المطلب الثاني : اختبار صلاحية النموذج للدراسة

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة، وأيضاً للتأكد من وجود اثر الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي و الجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم 12 : نتائج التباين للانحدار (ANOVA) .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( F )	مستوى المعنوية
الانحدار	2,932	1	2,932	59,932	0,000
الخط	1,565	32	0,049	-	-
المجموع	4,497	33	-	-	-

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت 59,932 عند مستوى معنوي يساوي 0,000 هذه القيمة اقل من مستوى المعنوية 0,05 ، مما يعني وجود اثر خطي معنوي لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي وهذا يؤكد صلاحية النموذج المتبع للدراسة.

كما تم اختبار اثر أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في : القيادة، العلاقة مع العملاء ، إدارة العمليات و التحسين المستمر، على المتغير التابع للأداء التنظيمي و الجدول رقم 13 يوضح ذلك .

الجدول رقم 13: نتائج معامل التحديد (R Square) اختبار اثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R Square)	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
ادارة الجودة الشاملة	0,807	0,652	0,641	0,22117

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم اختبار اثر كل من القيادة، العلاقة مع العملاء إدارة العمليات و التحسين المستمر. يساوي 0,652 هذه القيمة تعني إن أبعاد إدارة الجودة الشاملة بإمكانها تفسير التغيرات في الأداء التنظيمي بنسبة 65,2% بخطأ معياري قدره 0,22117 .

كما يبين الجدول أن معامل pearson للارتباط (R) بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء التنظيمي يساوي 0,807 هذه القيمة تدل أن هناك علاقة ارتباط مرتفعة بين كل من القيادة، العلاقة مع العملاء، إدارة العمليات، والتحسين المستمر و الأداء التنظيمي.

إذا، كل ذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع للدراسة، ما يعني القدرة على تحليل نتائج الانحدار المتعلقة بلدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وكل بعد تابع من أبعاد الاداء التنظيمي وذلك أثناء اختبار الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من توافر كل من الأداء التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة بأبعادهما في شركة مجموعة غربي وبمستويات مرتفعة على العموم، ووجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيري وأبعاد الدراسة، وبعد صلاحية النموذج المتبع للدراسة، سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها:

" تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء التنظيمي من خلال: القيادة، العلاقة مع العملاء، إدارة

العمليات و التحسين المستمر". وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التي تدخل ضمن هذه الفرضية الرئيسية لمعرفة كيفية مساهمة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنظيمي على مستوى شركة مجمع غربي.

## المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية (H.1)

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية والمتمثلة في: H1: تساهم القيادة في رفع تحسين الاداء التنظيمي، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط القيادة وأبعادهما و ابعاد الاداء التنظيمي، تحليل التباين للانحدار بين القيادة و الاداء التنظيمي، بالإضافة على معامل التحديد لاختبار أثر القيادة على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى معادلة خط الانحدار بين طرفي هذه الفرضية الفرعية وأيضاً اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

جدول رقم 14: معاملات ارتباط Pearson القيادة وابعاد الأداء التنظيمي.

الأداء التنظيمي وأبعاده	الارتباط مع القيادة	مستوى الدلالة
البعد الداخلي	0,685**	0,000
البعد الخارجي	0,399*	0,019
الأداء التنظيمي	0,658**	0,000

\*\*الارتباط المعنوي عند مستوى 0,01

\*الارتباط المعنوي عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين القيادة و الأداء التنظيمي يساوي 0,658، وهو ارتباط معنوي إيجابي متوسط. كما أن لجميع أبعاد الأداء التنظيمي ارتباطاً معنوياً عند مستوى 0,05 و0,01 مع القيادة، فقد كان للبعد الداخلي أعلى معامل ارتباط بقيمة 0,685 وهو ارتباط إيجابي متوسط، يليها البعد الخارجي بمعامل ارتباط بلغ 0.399 وهو ارتباط إيجابي ضعيف.

وبما أن جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى 0,05 و0,01، فإن القيادة بإمكانها تحسين الاداء التنظيمي، وسيتم التطرق إلى ذلك أثناء تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم 15: تحليل التباين للانحدار بين القيادة و الاداء التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	2,018	1	2,018	24,410	0,000
الخطأ	2,646	32	0,83	-	-
المجموع	4,664	33	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 24,410 عند مستوى معنوية يساوي 0.000 ، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر خطي معنوي للقيادة على للأداء التنظيمي ، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية "H1".

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم (16) معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر القيادة على الأداء التنظيمي:

جدول رقم 16: نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر القيادة على الأداء التنظيمي.

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معامل التحديد المصحح Adjusted (R Square)	الخطأ المعياري للتقدير
القيادة	0,658	0,433	0,415	0,28735

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر القيادة على الأداء التنظيمي يساوي 0,433، هذه القيمة تعني أن القيادة بإمكانها تفسير التحسين الاداء التنظيمي بنسبة 43,3% بخطأ معياري قدره 0,28735. بعد ذلك، يوضح الجدول رقم 17 اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H<sub>1</sub>" المتعلقة بميل خط الانحدار لا من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية، بحيث:

- H<sub>1.0</sub>: تساهم القيادة في تحسين الأداء التنظيمي تجاه إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.05.
- H<sub>1.1</sub>: تساهم القيادة في تحسين الاداء تجاه إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.05 .

## جدول رقم 17: اختبار t على الفرضية الفرعية H.1.

مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
			A	الخطأ المعياري	
0,000	4,088		0,461	1,0883	الثوابت
0,000	4,941	0,658	0,111	0,547	الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS .

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 4,941 بمستوى دلالة 0.000، هذه القيمة أقل من 0.05 ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية "H.1.0" وقبول الفرضية البديلة "H.1.1" التي تؤكد "مساهمة القيادة في تحسين الأداء التنظيمي".  
المطلب الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية (H.2).

بعد اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية H<sub>1</sub>: سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية والمتمثلة في H<sub>2</sub> تساهم العلاقة مع الزبون في التحسين الأداء التنظيمي ، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط العلاقة مع الزبون وأبعادها مع الاداء التنظيمي، تحليل التباين للانحدار بين العلاقة مع الزبون و الاداء التنظيمي،بالإضافة على معامل التحديد لاختبار أثر العلاقة مع الزبون على الاداء التنظيمي، بالإضافة إلى معادلة خط الانحدار بين طرفي هذه الفرضية الفرعية وأيضاً اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

## جدول رقم 18: معاملات ارتباط Pearson العلاقة مع الزبون وابعادها مع الأداء التنظيمي.

الأداء التنظيمي وأبعاده	الارتباط مع التركيز مع الزبون	مستوى الدلالة
البعد الداخلي	0,463*	0,049
البعد الخارجي	0,399*	0,0272
الأداء التنظيمي	0,499	0,006

\*الارتباط المعنوي عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين العلاقة مع الزبون و الأداء التنظيمي يساوي 0.499، وهو ارتباط معنوي إيجابي ضعيف قريب من المتوسط . كما أن لجميع أبعاد الأداء التنظيمي ارتباطاً معنوياً عند مستوى 0,05 ، فقد كان للبعد الداخلي أعلى معامل ارتباط بقيمة 0,340 وهو ارتباط ضعيف، يليها البعد الخارجي بمعامل ارتباط بلغ 0,192 وهو ارتباط ضعيف.

وبما أن جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى 0,05، فإن العلاقة مع الزبون بإمكانها تفسير كيفية مساهمة هذا المتغير في تحسين الاداء التنظيمي. وسيتم التطرق إلى ذلك أثناء تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم 19: تحليل التباين للانحدار بين العلاقة مع الزبون و الأداء التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0,485	1	0,485	3,718	0,0065
الخطأ	4,178	32	0,131	-	-
المجموع	4,664	33	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 3,718 عند مستوى معنوية يساوي 0,0065 ، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر خطي معنوي للعلاقة مع الزبون مع الأداء التنظيمي ، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية " H<sub>2</sub> ".

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر العلاقة مع الزبون على الأداء التنظيمي:

جدول رقم 20: نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر العلاقة مع الزبون على الأداء التنظيمي.

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معامل التحديد المصحح Adjusted(R Square)	الخطأ المعياري للتقدير
العلاقة مع الزبون	0,323	0,104	0,076	0,36134

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS .

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر العلاقة مع الزبون على الأداء التنظيمي يساوي 0,104، هذه القيمة تعني أن العلاقة مع الزبون بإمكانها تحسين الاداء التنظيمي بنسبة 10,4% بخطأ معياري قدره 0,36134.

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم 21 اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H<sub>2</sub>" المتعلقة بميل خط الانحدار العلاقة مع الزبون على الأداء التنظيمي من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية، بحيث:

- H<sub>0.2</sub>: لا تساهم العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التنظيمي 0.05.

•  $H_{2.1}$  تساهم العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التنظيمي 0.05.

جدول رقم 21: اختبار  $t$  على الفرضية الفرعية  $H_2$ .

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار $t$	مستوى الدلالة
	A	الخطأ المعياري			
الثوابت	3,377	0,403		8,379	0,000
الاداء التنظيمي	0,204	0,106	0,323	1,928	0,006

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS .

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 1,928 بمستوى دلالة 0.006، هذه القيمة اصغر من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية " $H_{2.0}$ " وقبول الفرضية البديلة " $H_{2.1}$ " التي تؤكد مساهمة العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التنظيمي. ومعنى ذلك أنه "تساهم العلاقة مع الزبون في تحسين الأداء التنظيمي".

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية ( $H_3$ )

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية والمتمثلة في: " $H_3$ : تساهم إدارة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط إدارة العمليات و الأداء التنظيمي وأبعادها، تحليل التباين للانحدار بين إدارة العمليات و الأداء التنظيمي، بالإضافة على معامل التحديد لاختبار أثر إدارة العمليات على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى معادلة خط الانحدار بين طرفي هذه الفرضية الفرعية وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

جدول رقم 22: معاملات ارتباط **Pearson** إدارة العمليات و الأداء التنظيمي وأبعادها.

الأداء التنظيمي وأبعاده	الارتباط مع إدارة العمليات	مستوى الدلالة
البعد الداخلي	0,597**	0,000
البعد الخارجي	0,483**	0,004
الاداء التنظيمي	0,653**	0,000

\*\*الارتباط المعنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين إدارة العمليات و الأداء التنظيمي يساوي 0,653، وهو ارتباط معنوي إيجابي متوسط. كما أن لجميع أبعاد الأداء التنظيمي ارتباطا معنويا عند مستوى 0,01 مع إدارة العمليات ، فقد كان للبعد

الداخلي أعلى معامل ارتباط بقيمة 0,597 وهو ارتباط إيجابي متوسط، يليها البعد الخارجي بمعامل ارتباط بلغ 0,483 وهو ارتباط إيجابي ضعيف قريب من المتوسط .

وبما أن جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى 0.01، فإن ادارة العمليات بإمكانها تفسير كيفية مساهمة هذا المتغير في تحسين الاداء التنظيمي. وسيتم التطرق إلى ذلك أثناء تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم 23: يبين معاملات ارتباط Pearson لإدارة العمليات و الأداء التنظيمي وأبعادها

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1,986	1	1,986	23,735	0,000
الخطأ	2,678	32	0,084	-	-
المجموع	4,664	33	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 23,735 عند مستوى معنوية يساوي 0.000 ، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.01، مما يعني وجود أثر خطي معنوي لإدارة العمليات على الأداء التنظيمي، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية " H<sub>3</sub> ".  
بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر الأداء التنظيمي على إدارة العمليات:

جدول رقم 24: نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر إدارة العمليات على الأداء التنظيمي.

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معامل التحديد المصحح Adjusted (R Square)	الخطأ المعياري للتقدير
إدارة العمليات	0,653	0,426	0,408	0,28926

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS .

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر إدارة العمليات على الأداء التنظيمي يساوي 0,426، هذه القيمة تعني أن إدارة العمليات بإمكانها تفسير التغيرات في الاداء التنظيمي بنسبة 42,6% بخطأ معياري قدره 0,28926.

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H<sub>3</sub>" المتعلقة بميل خط الانحدار لإدارة العمليات على

الأداء التنظيمي من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية، بحيث:

• H<sub>0.3</sub>: لا تساهم إدارة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05؛

• H<sub>1.3</sub>: تساهم إدارة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 25: اختبار t على الفرضية الفرعية H<sub>3</sub>.

مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية		النموذج
			Béta	الخطأ المعياري	
0,000	4,492		1,444	1,995	الثوابت
0,000	4,872	0,653	0,108	0,526	الاداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS .

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 4,872 بمستوى دلالة 0.000، هذه القيمة أقل من 0.05 ، مما يعني رفض

الفرضية الصفرية "H<sub>0.3</sub>" وقبول الفرضية البديلة H<sub>3.1</sub> التي تؤكد مساهمة ادارة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي .

ومعنى ذلك أنه "تساهم ادارة العمليات في تحسين الاداء التنظيمي".

المطلب الرابع : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية (H<sub>4</sub>)

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية والمتمثلة في: "H<sub>4</sub>: يساهم التحسين المستمر في الأداء التنظيمي،

وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط التحسين المستمر على الاداء التنظيمي وأبعادها، تحليل التباين للانحدار بين

التحسين المستمر و الأداء التنظيمي، بالإضافة على معامل التحديد لاختبار أثر التحسين المستمر على الأداء التنظيمي،

بالإضافة إلى معادلة خط الانحدار بين طرفي هذه الفرضية الفرعية وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

جدول رقم 26: معاملات ارتباط Pearson التحسين المستمر و الأداء التنظيمي وأبعادها.

الأداء التنظيمي وأبعاده	الارتباط مع التحسين المستمر	مستوى الدلالة
البعد الداخلي	0,508**	0,002
البعد الخارجي	0,595**	0,000
الأداء التنظيمي	0,664**	0,000

\*\*الارتباط المعنوي عند مستوى 0,01

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين التحسين المستمر و الأداء التنظيمي يساوي 0,664، وهو ارتباط معنوي إيجابي متوسط. كما أن لجميع أبعاد الأداء التنظيمي ارتباطا معنويا عند مستوى 0,01 مع التحسين المستمر ، فقد كان للبعد الخارجي أعلى معامل ارتباط بقيمة 0,595 وهو ارتباط إيجابي متوسط، يليها البعد الداخلي بمعامل ارتباط بلغ 0,508 وهو ارتباط إيجابي متوسط .

وبما أن جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى 0.01، فإن للتحسين المستمر مساهمة هذا المتغير في تحسين الاداء التنظيمي. وسيتم التطرق إلى ذلك أثناء تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول رقم 27: تحليل التباين للانحدار Anova بين التحسين المستمر و الأداء.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	2,054	1	2,054	25,191	0,000
الخطأ	2,609	32	0,082	-	-
المجموع	4,664	33	-	-	-

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 25,191 عند مستوى معنوية يساوي 0.000 ، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.01، مما يعني وجود أثر خطي معنوي للتحسين المستمر على الأداء التنظيمي، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية " H<sub>4</sub> " .

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر التحسين المستمر على الأداء التنظيمي.

جدول رقم 28: نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر التحسين المستمر على الأداء التنظيمي

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معامل التحديد المصحح Adjusted(R Square)	الخطأ المعياري للتقدير
التحسين المستمر	0,664	0,440	0,423	0,28556

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS .

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر التحسين المستمر على الأداء التنظيمي يساوي 0,440، هذه القيمة تعني أن التحسين المستمر تفسر التغيرات في الاداء التنظيمي بنسبة 44% بخطأ معياري قدره 0,28556.

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H<sub>4</sub>" المتعلقة بميل خط الانحدار التحسين المستمر على الاداء التنظيمي من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية، بحيث:

- H<sub>4.0</sub>: لا يساهم التحسين المستمر في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05؛
- H<sub>4.1</sub>: تساهم يساهم التحسين المستمر في تحسين الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم 29: اختبار t على الفرضية الفرعية H<sub>4</sub>.

النموذج	المعاملات الغير معيارية		قيم اختبار t	مستوى الدلالة
	A	الخطأ المعياري		
الثوابت	2,459	0,340	7,243	0,000
الاداء التنظيمي	0,416	0,083	5,019	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS .

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 5,019 بمستوى دلالة 0.000، هذه القيمة أقل من 0.05 ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية "H<sub>4.0</sub>" وقبول الفرضية البديلة H<sub>4.1</sub> التي تؤكد مساهمة التحسين المستمر في تحسين الأداء التنظيمي.

ومعنى ذلك أنه "يساهم الأداء التنظيمي في التحسين المستمر تجاه إدارة الجودة الشاملة".

## المبحث الرابع: تفسير النتائج

## المطلب الأول: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

مما سبق، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية "H<sub>1</sub> المتعلقة بعلاقة القيادة بالاداء التنظيمي أي: "تساهم القيادة في تحسين الاداء التنظيمي"، بمعامل ارتباط ايجابي متوسط بلغ 0.658 ، وأن التغيرات الحاصلة في الاداء التنظيمي تفسرها القيادة بنسبة 43,3 وقد كان للقيادة تأثير إيجابي على الاداء التنظيمي ولكن بمعاملات ارتباط متفاوتة، تبين كيفية مساهمة القيادة في تحسين الاداء التنظيمي في مجمع غربي، وفيما يلي استعراض لعلاقة كل بعد من أبعاد الاداء التنظيمي مع القيادة بغرض تفسير العلاقة بينها وذلك بالبدء بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع القيادة وصولاً إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

## الفرع الأول: تفسير العلاقة بين القيادة و الاداء الداخلي

تبين أن الاداء الداخلي الأثر والارتباط الأكبرين مع القيادة في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مجمع غربي ، ويعتبر ذلك عاملاً مهماً بحيث يؤكد أن مجمع غربي يعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أرض الواقع، وقد بلغ معامل الارتباط 0,685، وهو ارتباط إيجابي متوسط.

وتوضح تلك العلاقة بين العديدين في حرص القيادة على تذكير العاملين على ان الجودة مسؤلية الجميع في المنتج ومختلف الأعمال التي تتم داخل مجمع غربي، بالإضافة إلى وضع المعايير التي تساعد على تحديد مدى جودة المخرجات في الإنتاج وفي مختلف الأعمال. وهذا ماكد عليه عاطف جابر طه عبد الرحيم على ان للقيادة اثر و ارتباط مع الاداء الداخلي ب :

✓ كفاءة أكبر ومستوى اداء أعلى

✓ خدمة أفضل وجودة اداء أحسن

✓ سمعة جيدة للمؤسسة وسط المنافسين

✓ كما توفر مناخ ايجابي للعمل للقائد والمرؤوسين".<sup>1</sup>

حيث أكد رئيس مجمع غربي على احترام التخصصات و توجيه جهود العاملين الى تحقيق الأهداف المسطرة و

تشكيل فرق عمل متخصصة من اجل تحسين الاداء و تعظيم الجودة

## الفرع الثاني: تفسير العلاقة بين القيادة و الاداء الخارجي

<sup>1</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي والاداري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص426، 2007.

أتى البعد الخارجي في المرتبة الثانية بعد البعد الداخلي من حيث الارتباط والتأثير في القيادة في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مجمع غربي، حيث بلغ معامل الارتباط 0,399 وبقدرة على تفسير التغيرات الحاصلة في القيادة وهو ارتباط إيجابي ضعيف.

وتتجلى تلك العلاقة بين البعد الخارجي و القيادة في تحسين وتطوير العمليات الخارجية للمؤسسة لترسيخ ادارة الجودة الشاملة لدى العاملين. وقد أكد رئيس مجمع غربي على ان المؤسسة دائما ما تسعى لتحقيق رضا الزبون عن طريق شعوره بالقيمة بين الثمن و النوعية لخلق مكانة تنافسية في السوق وهذا ما يؤكد عبد العزيز عبد العال ان اهم القونين في نظام الجودة الشاملة هو مشاركة والتزام العاملين في فعاليات وانشطة مشروع الجودة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : تفسير الفرضية الفرعية الثانية

مما سبق تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية "H<sub>2</sub> المتعلقة بعلاقة مع العملاء والاداء التنظيمي أي: "تساهم العلاقة مع العملاء في تحسين الاداء التنظيمي"، بمعامل ارتباط ايجابي ضعيف بلغ 0.323 ، وأن التغيرات الحاصلة في الاداء التنظيمي نفسرها العلاقة مع الزبون بنسبة 10,4 وقد كان للعلاقة مع الزبون تأثير إيجابي على الاداء التنظيمي ولكن بمعاملات ارتباط متفاوتة، تفسر كيفية مساهمة العلاقة مع الزبون على الأداء التنظيمي تجاه إدارة الجودة الشاملة في مجمع غربي، وفيما يلي استعراض لعلاقة كل من أبعاد الاداء التنظيمي مع العملاء بغرض تفسير العلاقة بينها وذلك بالبدء بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع تركيز على الزبون وصولا إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

### الفرع الاول: تفسير العلاقة مع الزبون و الأداء الداخلي

تبين أن البعد الداخلي الأثر و الارتباط الاكبرين مع العلاقة مع العملاء في سبيل تبني ادارة الجودة الشاملة في مجمع غربي، يؤكد أن المجمع يعمل على تطبيق مختلف المبادلات ادارة العلاقة مع الزبون في ارض الواقع. وتتجلى العلاقة بين الأداء الداخلي و التركيز على العملاء على ان الزبون من اهم الأولويات لدى المجمع حيث توفر الادارة التكنولوجيا اللازمة للاتصال مع الزبون. و التركيز على تحقيق ولاء الزبون للمجمع.

<sup>1</sup> عبد العزيز العال عبد العزيز أطروحة دكتوراه ادارة الجودة و دورها في بناء الشركات ،جامعة مصر، 2010.

يؤكد محمد حسين يسري ان زيادة رضى الزبون وذلك من خلال التركيز على مبادئ ادارة الجودة الشاملة.زيادة ولاء الزبون للمنتج الذي تقدمه المنظمة وفقا لفلسفة ادارة الجودة الشاملة ايجاد القيمة النهائية وفقا لخطط الجودة الموجودة في المنظمة وامكانية تحسين هذه الخطط بما يولائم تحقيق قيمة عاليا للزبون.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تفسير العلاقة مع العملاء و الاداء الخارجي

تتجلى العلاقة بين البعد الخارجي و التركيز على العملاء في تحقيق المجمع رضا الزبون عن طريق تناول مشاكله واهتماماته و الاستعداد في سبيل تحقيق الجود التي ترضي الزبون حيث تؤكد ديلمي فتيحة تكثف المؤسسة من استخدامها للوسائل التكنولوجية، وهذا بغرض منح الزبون خدمات و بجودة راقية وجعل علاقتها بالزبون علاقة شراكة دقيقة من خلال العمل على رفع درجة ثقته في علامتها ( منتجاتها أو خدماتها ) وكذا رفع درجة رضاه عن أدائها من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة للاتصال بهم وعن طريق كل القنوات الممكن استخدامها، وأن تعمل على المعالجة الفعالة لطلباتهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

مما سبق تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية "H<sub>3</sub> المتعلقة بعلاقة ادارة العمليات مع تحسين الاداء أي تساهم ادارة العمليات في تحسين الاداء التنظيمي ب 42,6% وقد كان لجميع لادارة العمليات تأثير إيجابي على ادارة الاداء التنظيمي ولكن بمعاملات ارتباط متفاوتة، تفسر كيفية مساهمة ادارة العمليات في الأداء التنظيمي في مجمع غربي، وفيمايلي استعراض لعلاقة كل من ادارة العمليات مع أبعاد الاداء التنظيمي بغرض تفسير العلاقة بينها وذلك بالبداية بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع ادارة العمليات وصولا إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

### الفرع الاول: تفسير العلاقة بين ادارة العمليات و العلاقة مع الأداء الداخلي

تبين أن البعد الداخلي الأثر و الارتباط الاكبرين مع العلاقة مع ادارة العمليات في سبيل تحسين الاداء وقد بلغ معامل الارتباط 0,587 وهو ارتباط معنوي ايجابي، حيث تعتبر ادارة العمليات قلب انشطة المنظمة واساس تحقيق الجودة وهذا ما يؤكد رئيس مجمع غربي ان السلسلة الادارية هي محور العملية الادارية بحيث كل العمليات الادارية تكون بشكل متزامن ويعلم جميع عناصر السلسلة الادارية.

<sup>1</sup> محمد حسين يسري، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى الاداء،مجلة الادارة والاقتصاد، عدد المجلة 85.

<sup>2</sup> ديلمي فتيحة، تنمية العلاقة مع الزبون كاساس بناء ولاءه للعلامة دراسة حالة مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، ص 131، 2008.

### الفرع الثاني: تفسير العلاقة بين ادارة العمليات مع الاداء الخارجي

جاء البعد الخارجي في المرتبة الثانية من حيث الارتباط و التأثير مع ادارة العمليات في سبيل تحسين الاداء في مجمع غربي حيث بلغ معامل الارتباط 0,483 وهو ارتباط معنوي ايجابي ضعيف قريب من المتوسط ،وتفسر هذه النتيجة بان مجمع غربي يسعى دائما الى امتلاك موقع تنافسي جيد وترسيخ المنتج في ذهن الزبون .

#### المطلب الربع: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

مما سبق تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية "H<sub>4</sub> المتعلقة بعلاقة التحسين المستمر بللاداء التنظيمي أي "يساهم للتحسين المستمر من تحسين الأداء التنظيمي"، بمعامل ارتباط ايجابي متوسط بلغ 0,664، وأن التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي تفسر في التحسين المستمر بنسبة % 44 وقد كان لتحسين المستمر تأثير إيجابي على الاداء التنظيمي بمعاملات ارتباط عالية ، تفسر كيفية مساهمة التحسين المستمر في الاداء في مجمع غربي، وفيما يلي استعراض لعلاقة كل من التحسين المستمر مع أبعاد الاداء التنظيمي بغرض تفسير العلاقة بينها وذلك بالبدء بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع التحسين المستمر وصولا إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

#### الفرع الاول: تفسير علاقة التحسين المستمر مع الأداء الخارجي:

تبين أن البعد الخارجي الأثر و الارتباط الاكبرين مع التحسين المستمر في تحسين الاداء التنظيمي في مجمع غربي وقد بلغ معامل الارتباط 0,664 وهو ارتباط معنوي ايجابي متوسط قريب من القوي، حيث يسعى مجمع غربي لاجراء التحسينات على عملياتها و انشطتها باستمرار وتعتمد على التدريب المستمر لموظفيها و تسعى لاستقطاب وتعيين موارد بشرية كفى وهذا ما أكده رئيس مجمع غربي على استقطاب اطارات مكونة وذو تجربة في المجال الفلاحي كما تعتمد ايضا على تريضات مستمرة محليا و خارجيا ( التكوين المستمر).

ان اهم اهداف التحسين المستمر هو زيادة رضا العملاء الداخليين و الخارجيين من اجل زيادة الجودة الانتاجية فان العامل الاكثر فعالية في نمو المنظمة هو نهج التحسين المستمر.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: تفسير علاقة التحسين المستمر مع الاداء الداخلي:

جاء البعد الداخلي في المرتبة الثانية من حيث الارتباط و التأثير مع التحسين المستمر في سبيل تحسين الاداء التنظيمي في مجمع غربي حيث بلغ معامل الارتباط 0,508 وهو ارتباط معنوي ايجابي متوسط ،يسعى مجمع غربي دائما لتحسين اوضاع العاملين فيها باستمرار حيث تشارك وجهات نظر العاملين حول المنتجات وتحسينها بجودة عاليا وتقنيات حديثة وهذا ما أكده رئيس مجمع غربي حيث ان المجمع يعتمد استخدام تكنولوجيا حديثة بتقنيات حديثة وزراعات ( ذكية )

<sup>1</sup> مدحت ابوا ناصر اساسيات ادارة الجودة الشاملة ،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة مصر،ص64، 2008.

حيث كانت تستخدم تقنية البيوت البلاستيكية متعددة العواميد الحديدية وفي اطار التحسين تم تعويضها ببيوت بلاستيكية بضغط الهواء حيث ان هذه البيوت تجعلنا نتفادى استخدام المدخلات الكيميائية.

يعتبر العامل من منظور ادارة الجودة الشاملة هو الزبون الداخلي الذي تتبادل معه الشركة الخدمات والمعلومات؛ ولهذا مطلوب من الادارة معرفة اتجاهات العاملين نحو الادارة ، وظروف العمل التي تساعدها في الكشف عن حاجات العاملين والمجالات التي تحتاج إلى تحسين . فتمكين العاملين يحسن من قدرتهم على اتخاذ القرارات حول اعمالهم، كما أن بيئة العمل التي تعزز ثقة العاملين، والقدرة، والالتزام في تحمل المسؤولية، وخلق شعور الملكية عند العاملين تدفعهم نحو تحسين العمليات، وعمل كل ما هو مطلوب لتحقيق رضى العميل. في تطوير التحسين المستمر، فالممارسات التي تتكرر في المنظمة كالاتصال وجه لوجه، وعمل الفريق، والتدريب، والقيادة الداعمة، وتحفيز القترحات هي سلوكيات تدعم نشاطات التحسين المستمر.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التي كانت على مستوى مجمع غربي ولاية الطارف ، وبعد تحديد أدوات جمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة، تم تطبيق أساليب المعالجة الإحصائية اللازمة كالتحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة لمعرفة مدى توافرها في مجمع غربي .

تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة، اختبار صلاحية النموذج الدراسة بغرض تحليل نتائج الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة على الجمع وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها . وقد تمثلت أهم النتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية على مستوى مجمع غربي ولاية الطارف في توافر أبعاد متغيري الدراسة ولكن بمستويات متفاوتة فبالنسبة الاداء التنظيمي :

فقد كانت تصورات مجتمع الدراسة حول توافر البعد الداخلي في مجمع غربي "مرتفعة" وفقا للمقياس المستعمل للدراسة، إذ بلغ متوسط الموافقة على توافر هذا البعد 4,09 بانحراف معياري 0,49.

أما البعد الخارجي فقد كان متوفرا بشكل "مرتفع"، إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 4,18 بانحراف معياري 0,77.

وفيما يخص إدارة الجودة الشاملة، فقد كانت القيادة متوفرة بشكل مرتفع وفقا للمقياس المستعمل للدراسة، إذ بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد 4,13 بانحراف معياري 0,65.

وقد كانت العلاقة مع العملاء متوفر أيضا بشكل مرتفع ، إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 3,67 بانحراف معياري 0,73. وقد كان الاهتمام بإدارة العمليات متوفرا أيضا بشكل مرتفع ، إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 4,08 بانحراف معياري 0,55.

أما التحسين المستمر لقد كان متوفرا بشكل متوسط إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 4,05 بانحراف معياري قدره 0,64 كما تم تأكيد صحة جميع الفرضيات الفرعية الموضوعية لهذه الدراسة، بمعنى أن ابعاد ادارة الجودة الشاملة ساهمت في الاداء التنظيمي كمايلي :

H<sub>1</sub>: "تساهم القيادة في تحسين الاداء التنظيمي".

H<sub>2</sub>: "تساهم العلاقة مع العملاء في تحسين الاداء التنظيمي".

H<sub>3</sub>: "تساهم ادارة العمليات في تحسين الاداء التنظيمي".

H<sub>4</sub>: "يمكن الاداء التنظيمي من الحفاظ على التحسين المستمر".

فكل ذلك يعطي إجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في: " كيف تساهم ادارة الجودة الشاملة في

تحسين الاداء؟" وذلك من خلال تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية للدراسة والتي مفادها: "تساهم ادارة

الجودة الشاملة في تحسين الاداء التنظيمي من خلال: القيادة -العلاقة مع الزبون -ادارة العمليات والتحسين

المستمر".

خاتمة

## الخاتمة:

أصبح من الضروري اليوم على المؤسسات الاقتصادية إن لم نقل إلزامي الخوض في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، هذا لما له من دور كبير في التحسين المستمر لجودة المنتجات و/أو الخدمات وفي نفس الوقت التحسين المستمر للأداء التنظيمي ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الأعمال، وهو ما سيضمن لها الحفاظ على مركزها في السوق واستمراريتها .

تعد القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة عنصرا حيويا في تحسين أداء المؤسسات واستمرارها وازدهار نشاطاتها المختلفة.

إن جوهر إدارة الجودة الشاملة هي توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء. وتحسين العلاقة التي تربط المؤسسة بالزبون ألا والمتمثلة في تحسين عمليات الإنتاج وتطوير في المنتجات، الخدمات والثقافة السائدة في مكان العمل.

يعتبر الأداء المؤسسي كمفهوم يرتبط بكل من الكفاءة والفعالية ، أي أنه يرتبط بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام الموارد ذات الندرة النسبية من جهة أخرى، وينبغي على المؤسسة أن تسمى إلى التحسين من أدائها، وهذا رغم مختلف عوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر سلبيا على أدائها، وحتى يتم تحسين الأداء يجب إتباع منهج إدارة الجودة الشاملة وصولا إلى درجة التميز في الأداء، وذلك من خلال التخفيض في التكاليف وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛ أي الاستخدام الكفاء والفعال للموارد.

## نتائج الدراسة:

- إدارة الجودة الشاملة منهج لتحسين الأداء التنظيمي.
- للقيادة اثر كبير في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.
- تساهم العلاقة مع العملاء في تحسين الأداء التنظيمي.
- تؤثر إدارة العمليات في تحسين الأداء التنظيمي.
- لتحسين المستمر تأثير قوي وفعال في تحسين الأداء التنظيمي.

### اقتراحات لمجمع غربي لولاية الطارف:

- مواصلة الشركة للإعتماد على إدارة الجودة الشاملة والسعي وراء اعتمادها من قبل شركة العالمية لتقييس ايزو.
- لما يمتلك المجمع من إمكانيات تكنولوجيا متطورة في مجال الفلاحة أرى ضرورة وضع هدف كبير و واضح يتمثل في استهداف الأسواق الخارجية عن طريق تصدير منتجاتها.
- محاولة الاهتمام أكثر بالموارد البشري وتوفير لهم ظروف أكثر ملائمة.



قائمة  
المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 2006/04 ص 9.
2. أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول و المهارات)" ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002 ، ص 415 .
3. احمد نور , مبادئ محاسبة التكاليف . الدار الجامعية الاسكندرية . مصر . 1999 . ص 59 .
4. بن عبود علي احمد دور جوائز الجودة و التميز في قياس وتطوير الاداء في القطاع الحكومي . ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي 1-5 نوفمبر 2009 . الرياض . معهد الادارة العامة . ص 50 .
5. بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد 2008/06 ص 178.
6. بحيرة الموجي ، " دوائر الجودة " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 1995 ، ص 25 .
7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 612.
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 66.
9. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ف 11، الأردن، 2012، ص 123.
10. الدكتور هشام عادل عبهري. جامعة الملك سعود . استراتيجية كايزن في التحسين المستمر ص 46-48 .
11. راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار البازوري، طبعة الأولى.
12. سليمان شكيب الجيوسي، محمد جاسم القسيمي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل لنشر والتوزيع، «1. 1، الأردن، 2001، في 446.
13. صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الامريكية، كلية ادارة الاعمال، سنة 1429/1430 هـ ص 46.

14. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 07.
15. عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.
16. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 59.
17. عزة بنت محمد الغامدي، | "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" نرسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و إدارة، 2006، ص 54.
18. علاء عباس، التسويق (مدخل لقضايا تسويقية معاصرة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ط 1 الاسكندرية مصر 2013 ص 513-514 .
19. علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2004، 2003، ص 32-33.
20. علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر - " ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، . 2001 ص 6 .
21. عمر ابو اليمن عبد الفتحي . دور الانترنت في تغيير الاستراتيجيات التسويقية و توجه نحو السوق الالكترونية . الملتقى الاداري الثالث . ادارة التطوير في العمل الاداري . السعودية . ايام 29-30 مارس 2005 ص 21.
22. عناية محمد حضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31.
23. محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة 2004/2005 ص 7، 8.
24. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 132.
25. معنى القيادة"، معجم المعاني.

26. منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص 18.
27. مهدي صالح السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص 28.
28. ناصر المنصوري كاسر . "ادارة الانتاج والعمليات " دار حاصد للنشر و التوزيع . عمان . 2000 ص 22 .
29. ناصر دادى عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، الجزء 1، 1999 ، ص 14.
30. نائل عبد الحفاظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، " الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمّان، 1993، ص - ص 85 - 86.
31. نزار عبد العيد رشيد البراوي، فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة، الوراق المنشر والتوزيع، ف 11، عمان، الأردن، 2013، من 160.
32. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوري دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

#### ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية

1. Adrianus Philip Schalk , "Effects of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland", Marketing and International Business, Iceland, 2008 , p46.
2. Akao.Y., "Quality Function Deployment: Integrating customer Requirements into Product Design". Productivity Press ,Cambridge, MA, 1990,p70.
3. Akao.Y., & Mazur.G. H., " The Leading Edge in QFD: Past, Present and Future". The International Journal of Quality & Reliability Management ,Vol 20, No1, U.K, 2003, p35.
4. ALEXANDRA TWIN "Leadership".
5. B), Martory, Contrôle de gestion social, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p02.
6. Bayraktaroglu. G., & Ozgen. O., "Integrating the Kano model, AHP and planning matrix". Library Management ,Vol 29 No 4 ,U.K , 2008, p 327 .
7. Berrah (L), opcit, p24.
8. Camp, R., "Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Leads to Superior Performance", ASQC Quality Press, Wisconsin (Milwaukee), 1989, p 142.
9. Catherine demeng. comment reussirne demarche qualité .A' hôpital . p 12
10. Chan. L. K., & Wu. M. L, "Quality Function Deployment: A Literature Review". European journal of Operational Research, Poland, 2002, p 463.

11. Cohen .E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000, p131.
12. Day, G.S. & Wensley. R., "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", Journal of Marketing ,Vol 52 ,California,1988 , pp1-20.
13. Day, George S, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", Journal of Marketing ,Vol 58 , California,October 1994 ,pp 37-52.
14. Day. G.S., "Continuous Learning about Markets". California Management Review,Vol 36, USA,1994, P9.
15. Desphandé, R., "Developing a Market Orientation", CA: SagePublications, Thousand Oaks ,1999, p33.
16. Dickson . Peter R., "Toward a General Theory of Competitive Rationality", Journal of Marketing , Vol 56,U.S.A, January1992 ,pp 69-83 .
17. Elmuti. D. & Kathawala.Y., " An overview of Benchmarking Process: A tool for Continuous Improvement and Competitive Advantage",Benchmarking for Quality Management and Technology, Vol 4, 1997,U.K,p 229.
18. Fernandez. A." Les nouveeaux tableaux de bord des décideurs", Editions d'Organisation, Paris, 2000 ,p41.
19. Gainer, A., Padanyi.B., "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", Journal of Business Research ,Vol 58,USA, 2005, pp 854– 862.
20. Geber. B., "Benchmarking: measuring yourself against the Best ", Ed:Training,London, November 1990, pp36-44.
21. Gray.B., Matea. S., Boshoff. C., and Matheson, P, "Developing a Better Measure of Market Orientation", European Journal of Marketing, Vol 32, Birmingham ,1998,p 884.
22. Hamel. G., and Prahalad, C.K, "Competing for the future: Break through strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow", Harvard Business School Press, Boston, M.A, 1994,p 165.
23. Hauser, J. R., & Clausing, D., "The House of Quality". Harvard Business Review ,Vol 66,No 3 , Massachusetts ,1988,p 63.
24. Houston, "Managing Assets and Skills: The key to Sustainable Competitive Advantage",California Management Review, Vol 31,California,1986,p106.
25. Jacques et autres, Pilotage stratégique, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, Paris,2001, p77.
26. Jean Yves saulquin, "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss -ements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris, Juin 2000, p20

27. Kotler, P., Armstrong, C., Saunders, J. og Wong, V., " Principles of marketing", Pearson Education Limited, U.K (Essex), 2001, p26.
28. Kotler, Phillip, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", Harvard Business Review, Vol 55, M.A, November-December 1977, pp 67-75
29. Langley, G. et al., "The improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance", Jossey Bass, San Francisco , 1996 , P6.
30. Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003, p7.
31. Narver, J., & Slater, S., "The effect of a Market Orientation on business profitability", Journal of Marketing , Vol 54, USA, 1990 ,pp 20-36.
32. Peters, (R) Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances, édition Dunod, Paris, 1999, p8.
33. Pfeffer, J, "Competitive Advantage through People", Harvard Business School Press, Boston ,1994,p 22-75.
34. Philippe (L), Compte et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'organisations, Paris, 1995, p166.
35. Phillips, L., D. Chang , and R. Buzzell, "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", journal of Marketing, Vol.47, Spring 1983, USA, pp26-43.
36. Pinto, La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durent, édition Dunod, Paris, 2003, p11.
37. Porter, L. J. & Tanner, S.J., "Assessing business excellence", second edition: Oxford Publishing, Elsevier Butterworth-Heinemann UK 2004, p 201.
38. Prachi Juneja, "Leadership Basics.
39. Reed, R., L. David J., and Montgomery Joseph C., " Beyond process: TQM Content and Firm Performance ", The Academy of Management Review, Vol.21, No. 1:173, U.S.A, 1996, p2.
40. René Lefébure, Gilles Venturi, Gestion de la relation client, Eyrolles, Paris, 2005, P 33.
41. Shapiro, B.P., "What The Hell is Market Oriented", Harvard Business Review, Vol. 66 ,No. 6, M.A, 1988, p 125.
42. Shiba. S., Graham, A., and Walden. D., "A New American TQM", productivity Press, Portland ,1993, p10.

43. Sitkin, S. B., Sutcliffe. K. M., and Schroeder, R.G., "Distinguishing control from learning in Total Quality Management: A contingency perspective", Academy of Management Review, N.Y,1994, p564 . .
44. Sullivan, L. P., "Quality Function Deployment". Quality Progress, Vol 19 ,No 6 ,Wisconsin (Milwaukee), 1986,p50.
45. SUSAN WARD (2020-9-17), "What Is Leadership?", Retrieved 2021-3-18. Edited.
46. Vaziri. K., "Using competitive benchmarking to set goals", Ed : Quality Progress , USA,October 1992, p81.
47. Watson, G."Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best", JohnWiley & Sons.Inc, Canada ,1993,pp 103-154.
48. Williams. Susan .E., "Benchmarking In Local Government", ALPHA Publication, Melbourn, 1997,p 51.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. [www . baldrige . Org .](http://www.baldrige.org)
2. [www.britannica.com](http://www.britannica.com)
3. [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)

فَأَمَّا الْمَلَأِئِقُ

الرجاء وضع علامة × في المكان الذي يعبر عن وجهة نظركم على كل عبارة من العبارات التالية

السؤال	أبعاد الأداء وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الداخلي</b>						
1	تعمل الإدارة على إستخدام التقنية والسرعة في أداء المهام					
2	تسعى المؤسسة لتحسين الإنتاجية وجودة المنتج					
3	التركيز على تحقيق فعالية المنتج					
4	أعتقد أن إلتزام العمال يرفع من مستوى الأداء					
5	فعالية الخطط التشغيلية يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة					
6	الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة من الأهداف					
7	تقييم صارم لأداء العاملين داخل المؤسسة					
8	وضع أنظمة للمسائلة لكافة العاملين					
<b>البعد الخارجي</b>						
9	تؤكد الإدارة على زيارة الربحية وتعظيمها					
10	تعمل المؤسسة على رفع معدل نشاط حركة المبيعات					
11	تسعى المؤسسة لتوفير كل متطلبات الزبون					
12	تهتم الإدارة بتطوير العمال وإكتساب مهارات جديدة					
13	تحسن وتطوير العمليات الخارجية للمؤسسة					
14	تحقق المؤسسة رضا الزبون عن طريق شعوره بالقيمة بين الثمن والتنوعية					
<b>القيادة</b>						
15	تذكير العاملين على أن الجودة مسؤولية الجميع					
16	تحثنا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه وإتقانه					
17	تدعم الإدارة العمل الجماعي داخل المؤسسة					

					تعمل المؤسسة على توحيد العاملين نحو تحقيق أهداف الموضوعية	18
					تهتم الإدارة بمصالح العاملين والزبائن والمؤسسة ككل	19

					أثناء العمل التركيز على الوقاية من الأخطاء قبل الإنتاج	20
<b>العلاقة مع العملاء</b>						
					الإهتمام بالزبائن هو أهم شيء لدى المؤسسة	21
					أكتب بانتظام رغبات زبوني والتي لا تتوافر لدينا وأرسلها للإدارة	22
					هدفي دائما تكرار زيارة الزبون إلينا باستمرار	23
					نمتلك نظام للشكاوي ولمعرفة ملاحظات الزبون	24
					توفر المؤسسة التكنولوجيا اللازمة للإتصال بالزبون ( الهاتف ، الإنترنت )	25
					أشارك بالرأي مع رئيسي في تناول مشاكل الزبائن	26
					الإهتمام بالزبون أهم من إنجاز أي عمل آخر	27
<b>إدارة العمليات</b>						
					أساس تحقيق الجودة هو الترابط الجيد بين خطوط الإنتاج	28
					تعتبر إدارة العمليات قلب أنشطة المنظمة	29
					تؤدي إلى جعل المؤسسة ناجحة وفي موقع تنافسي جيد	30
					الإستجابة السريعة للمتغيرات في مجال المنتجات الجديدة أو حجم الإنتاج	31
					يعلم ويفهم موظف المؤسسة على مدى تحقيق جودة المنتج	32
					الإهتمام بترسيخ المنتج في ذهن الزبون	33
<b>التحسين المستمر</b>						
					تسعى الشركة لإجراء التحسينات على عملياتها	34

					وأنشطتها	
					تسعى المؤسسة لتدريب موظفيها وإعتمادهم العمل الجماعي	35
					تقوم المؤسسة بمقارنة منتوجها بمنتوجات المنافسين بصورة مستمرة بغية تحسينها	36
					تسعى الشركة لتحسن أوضاع العاملين فيها باستمرار	37
					تهدف المؤسسة لإستقطاب وتعيين كفاءات	38
					تسمع المؤسسة وتشارك وجهات نظر العاملين حول المنتجات وتحسينها	39

شكرا على تعاونكم