

واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العمليات الداخلية
-دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-

The reality of TQM and its role in improving the performance of internal processes
-Field study on a sample of the institutions of the West of Algeria-

د. هاملي عبد القادر¹، أ. قارة إبراهيم²، أ. بن ياني مراد³

¹ أستاذ محاضر صنف "ب"، المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان -، hamli_aek@yahoo.fr

² أستاذ مساعد صنف "أ"، المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان -، Brahmkara39@gmail.com

³ أستاذ مساعد صنف "أ"، المركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان -، benianimourad@yahoo.fr

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحديد الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحسين أداء عملياتها الداخلية. حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على 55 مؤسسة اقتصادية جزائرية متحصلة على شهادة الايزو، تم اختيارها بشكل عشوائي من الغرب الجزائري، ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي التوكيدي والنمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية باستخدام مقارنة *PLS-PM* لاختبار العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات الداخلية للمؤسسات الجزائرية. ولقد أظهرت هذه الدراسة عدم وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على هذا الأداء. الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء، الأداء المتوازن، أداء العمليات الداخلية، المؤسسات الجزائرية.

Abstract:

The purpose of this paper is to highlight the reality of Total Quality Management and to determine the role that this philosophy plays in improving the Performance of internal processes of Algerian enterprises. The data were collected through a questionnaire, which was distributed, to 55 Algerian institutions that obtained the ISO certificate, and it was randomly selected from the Algerian west.

In order to answer this problem. We have used the Confirmatory Factor Analysis (CFA). Where the modeling of structural equations was used through the Partial Least Squares - Path Modeling method (PLS-PM), so as to test hypotheses and to define the relationship between TQM implementation and the Performance of internal processes of Algerian enterprises. The findings of the study revealed the no positive effect of the dimensions of TQM on financial performance of Algerian enterprises.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Performance, Balanced Scorecard, Performance of internal processes, Algerian Institutions.

1. مقدمة:

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة ومستمرة فاقت كل التصورات، حيث تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم تغيرات مست جميع الجوانب: اقتصادية، اجتماعية ثقافية، وبيئية، والتي فرضتها العولمة واقتصاد السوق، حيث أصبحت هذه المتغيرات الجديدة تهدد بقاء المؤسسات واستمراريتها خاصة في عالم يتميز بالمنافسة الشرسة، والغير عادلة في بعض الأحيان. وبالتالي أدى هذا إلى التأثير على توازن المؤسسات وعلى أدائها، مما دفعها إلى البحث عن أدوات وأساليب جديدة وحديثة بدلا من التقليدية التي أصبحت لا تواكب هذه التغيرات. في الجزائر حاولت مختلف الحكومات المتعاقبة إعطاء دفع أو نفس جديد للمؤسسات، فبعد سياسة مسح الديون التي أنهكت ميزانيات الدولة، حاولت تبني طرق واستراتيجيات أخرى، ولقد تعددت الطرق والسبل ولكن النتيجة واحدة، تفاقم حال المؤسسات الجزائرية من سيء إلى أسوأ.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من النظريات والطرق التي تعنى بتحسين الأداء وتقدير أهداف جديدة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الطرق والأدوات الحديثة التي تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح وتحسين جودة ونوعية المنتجات، ولقد بينت التجارب أن هذه الفلسفة أدت إلى تحسن كبير في تحسين أداء الموارد البشرية وتحسين الأداء المالي، وتحسين العمليات الداخلية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

ولقد عمدت المؤسسات الجزائرية بدورها إلى السير قدما اتجاه تحسين أدائها من خلال تبني سياسات الجودة، حيث قامت بإجراءات عملية المصادقة والحصول على شهادة الإيزو ISO كوسيلة من أجل تحسين التنافسية والأداء والوصول إلى الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة، ولكن الغريب هو أن هناك العديد من المؤسسات التي تملك شهادة الإيزو ولكن وضعيتها المالية معقدة، أو تسجل خسائر. وبالتالي مما سبق سوف يكون هدف هذا البحث الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة فيما يلي:

ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وما دورها في تحسين أداء عملياتها الداخلية؟

■ الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية:

من أجل الإجابة عن الإشكالية سابقة الذكر، تم صياغة الفرضية التالية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- وبغية التفصيل أكثر في موضوع الدراسة تم تجزئة الفرضية الأساسية إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

- H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- H_2 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- H_3 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- H_4 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- H_5 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء والموردين على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

2. الجودة والجودة الشاملة

1.2 مفهوم الجودة:

تعتبر الجودة شكل جماعي لأداء الأعمال ينطلق من اتحاد واستثمار القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة و فرق العمل بصفة خاصة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج (الظاهر، 2010). ولقد جرت محاولات عديدة من أجل تقديم تعريف أو مفهوم لمصطلح الجودة Quality، حيث أن كل التعاريف التي نتجت بين هذه المحاولات حاولت إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبغض النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، غير أن هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، ويعود هذا إلى الموضوعية والتعبير الدقيق الذي قدمته هذه المفاهيم (جودة، 2006). كما أن للجودة مفهومين الأول حديث والمفهوم الثاني تقليدي:

- يتمثل المفهوم التقليدي للجودة على أنها: " مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده واعتبارات الإنتاجية".
- أما المفهوم الحديث للجودة فهو: " مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق معه ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك".
ومن أهم التعاريف التي جاءت تعرف الجودة نجد:
- عرف كروسبي Crosby (Hick, 1994) الجودة بأنها: " المطابقة مع المتطلبات وذلك لأن المواصفات يجب أن تعكس حاجات الزبون بشكل صحيح". وأكد أنها تنشأ من الواقعية Preventative وليس من التصحيح Corrective وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة. (العزاوي، 2005)
- عرفت حركة منطقة الكيبك (Quebec) للجودة (2008) الجودة على أنها: "مجملة الأولويات والخصائص المتعلقة بالخدمة والتي تؤثر على قدرتها على تلبية احتياجات المعلنة أو الضمنية". (Demres, 2009)
- من كل التعاريف السابقة يتبين أن الجودة وفقا للمواصفات ISO 9000 هي عبارة عن قياس لمدى تلبية حاجات العملاء أو المستهلكين ومتطلباتهم الشكلية والضمنية، إذ أن الجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات، و ترجمة لرغبات العملاء و توقعاتهم، ومن هنا فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو العميل الذي يقرر ويحدد ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا و بذلك تكون المنظمة الدولية للقياس (الايزو) قد تضمنت في تعريفها أغلب المفاهيم التي أوضحها رواد الجودة فيما عدا المدخل المجتمعي الذي أورده (تاجيوشي) والذي يعد تبني سلسلة المواصفات الدولية (الايزو) 14000 بمثابة المحاولة الجادة لاستيعاب هذا المدخل.

2.2 الجودة الشاملة:

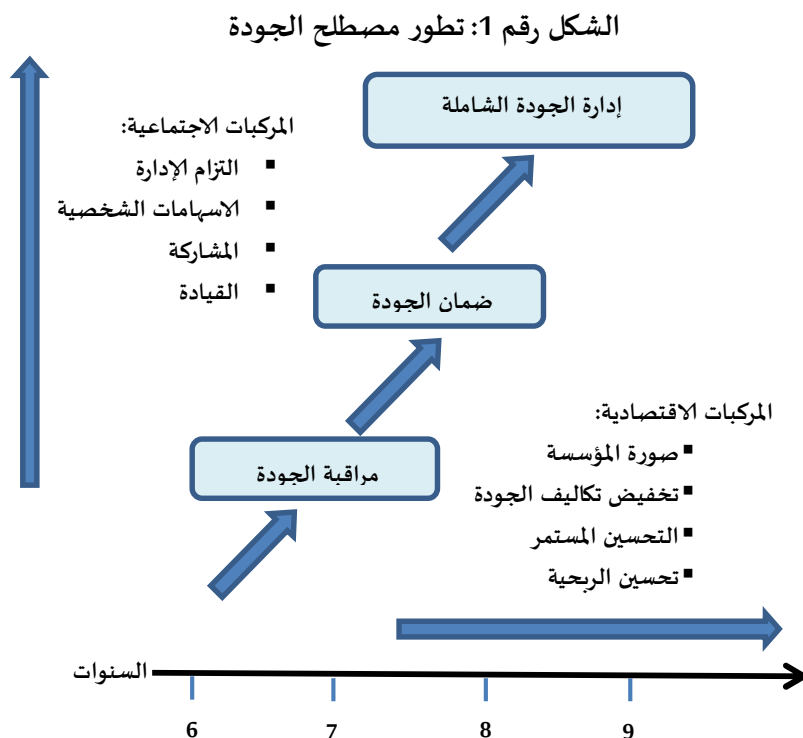
يفسر مبدأ المنافسة سر جاذبية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للصناعة، ولقد استطاعت الشركات اليابانية التفوق على الصناعة الأمريكية في كثير من مجالات الصناعة، وذلك بتحسين المتواصل في جودة السلع والخدمات، وبالدقة والثبات في تحسين إنتاجية أماكن العمل، وذلك عن طريق تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

كما أن إدارة الجودة الشاملة TQM (Total Quality Management) هي مفهوم يتضمن التوكيد على الجودة، ويشمل جميع جوانب المؤسسة بدءاً من المورد إلى المستهلك. هذا وتؤكد إدارة الشاملة على أن يكون لدى إدارة المنظمة أو الشركة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك. ولإدارة الجودة الشاملة تعاريف ومفاهيم كثيرة منها:

■ "إدارة الجودة الشاملة" هو نهج يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية من خلال التحسين المستمر لجودة المنتج والموارد البشرية والخدمات والعمليات والبيئة" (Lzvercian, Radu, Ivascu, & Ben-oni, 2014).

■ إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية تساعد المؤسسات على تحسين أدائها العام وفعاليتها في تحقيق حالة الجودة على المستوى العالمي" (Talib, 2013).

■ تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "نهج شامل على مستوى الشركة لتلبية أو تجاوز متطلبات وتوقعات العملاء التي تنطوي على مشاركة كل واحد في المنظمة في استخدام التقنيات الكمية لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات للشركة بشكل مستمر" (Abdullah, 2013).



Source : ISABELLE PIERARD CREVOISIER. L'introduction de démarches d'amélioration de la qualité : UN exemple d'analyse du changement organisationnel à l'aide d'une approche culturelle et centrée sur la personne. France 1999. P 49.

3.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يتفق العديد من الكتاب والباحثين في إدارة العمليات والاستراتيجية على وجود عدة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة TQM، كما تم تناولها بالاعتماد على بعض جوائز الجودة الشاملة، وبالتحديد ثم اختيارها وفق معايير الجودة الأمريكية Malcom Baldrige (مالكوم بالدريدج) ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

1.3.2. التخطيط الاستراتيجي: ويتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضا مجموعة من السياسات والبرامج والخطط التشغيلية المستخدمة لترسيخ وإنجاز أهداف المنظمة وتعديل الخطة الاستراتيجية والتغذية العكسية للعمليات والتوجه نحو أهداف الجودة. (الياسري والموسوي، 2015).

2.3.2. التزام الإدارة العليا: وتتكون وظائفها من التزام الإدارة العليا، مشاركة الإدارة العليا تفويض الصلاحيات، تعلم الإدارة العليا. وأول شيء يجب أن تدركه الإدارة العليا منذ البداية هو أن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية طويلة الأمد، وينبغي أن تبدأ الإدارة العليا بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أنها عامل التغيير الداخلي الرئيسي لتحسين الجودة (Deros, et al., 2009)، حيث لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من دون توفير البيئة الإدارية المناسبة ولا يتم ذلك إلا من خلال وعي الإدارة العليا بأهمية التغيير في السياسات والنظم الإدارية المتبعة وتقديم الدعم لإرساء قواعد نظام الجودة، فالإدارة هي القدرة على الإيحاء بالثقة ودعم حاجات المنظمة والعاملين لتحقيق الأهداف.

3.3.2. التركيز على الزبون: تم قياس التركيز على العملاء من خلال التزام المنظمة بتلبية حاجة العملاء وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وردود فعلهم، ونظام مراقبة رضا العملاء، ومستوى التفاعل بين الشركة والعملاء ويأثر العميل تأثيراً مباشراً على الأداء المالي (Khairul Anuar & Hayati, 2013).

ولقد أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وقد شمل مصطلح العميل في إدارة المجموعة الشاملة كلا من العميل الداخلي والعميل الخارجي. حيث يقصد بالعميل الخارجي أنه ذلك الفرد الذي يرغب في شراء المنتج، أما العميل الداخلي فمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة، حيث ينظر إلى هؤلاء الأفراد بأنهم مستهلكين لمن يقوم وموردين لدين يلونهم،

4.3.2. التحسين المستمر: وذلك بتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات وفق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ويتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين أساسيين هما: هدف عام: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانيات جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة (السيسي ص51، 2011).

ويعتبر التحسين المستمر لجودة المنتج هو السبيل الوحيد للحفاظ على مستوى عالٍ من رضا العملاء. وتدرك إدارة الجودة الشاملة أيضاً أن جودة المنتج هو نتاج جودة العملية ونتيجة لذلك، هناك تركيز على التحسين المستمر لعمليات الشركة وبالتالي سوف سيؤدي هذا إلى

تحسين في المنتج وعملية الجودة ورضا العملاء والقضاء على النفايات والتركيز القوي على الوقاية بدلا من العلاج هو العنصر الرئيسي في عملية التحسين المستمر (AKANGBE, 2016).
5.3.2. التركيز على الموارد البشرية: والمقصود هنا هو وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية، وخبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية ومؤهلة في استقطاب الكفاءات، من أجل شغل المناصب والوظائف، حيث أن الحفاظ عليها سوف يزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي على المدى البعيد.

وإدارة الموارد البشرية هي البعد الناعم لإدارة الجودة الشاملة. وفقا لخبراء الجودة، وضمان المشاركة الكاملة لجميع الموظفين وتوفير التدريب اللازم لهم هي الشروط المسبقة للتحسين المستمر (Coskun, 2011) وبهذا المعنى، تتطلب إدارة الجودة الشاملة المسؤولية المشتركة ومشاركة الموظفين النشطة في العمليات التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموظفين مع التدريب اللازم وضمان إشراك الموظفين والضروريات.

3. الأداء وأداء العمليات الداخلية

إن معنى الأداء ينصرف إلى مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتضمن جوانب كثيرة من الأفعال تحدث عن ما تسعى إليه جميع الوحدات الاقتصادية في تحقيق أكبر عائد ممكن عن طريق استغلال مواردها المحدودة أفضل استغلال، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تشغيل طاقتها الإنتاجية المتاحة بأقصى ما يمكن وتخفيض تكاليف إنتاجها إلى أقل ما يمكن والعناية بنوعية الإنتاج وجودته إلى الدرجة التي تجذب جمهور المستهلكين إليه، والاهتمام بتنمية عناصر الإنتاج والسعي المتواصل لرفع قدراتها الإنتاجية و على رأس ذلك القوى البشرية وتحديث المكنات والآلات والمعدات والموجودات الثابتة الأخرى بما يتلاءم مع الإدارة الإنتاجية واستخدام النظم المحاسبية الكفؤة ونظم المعلومات والارتقاء بوسائل التدريب والدراسات والبحوث بما يعزز قدرات الوحدة ويرتفع بإمكاناتها التشغيلية والتسويقية والإدارية.

1.3 مفهوم الأداء

إن مصطلح الأداء في الحقيقة هو كلمة متعددة المعاني ولها تفسيرات عديدة (VERNAZOBRES, Septembre, 2006). فقبل تحديد الأداء في مجال الإدارة، نتطرق أولا لمعنى هذه الكلمة، فالأداء في اللغة الحالية يعني النجاح أو الإنجاز، وبالتالي يعني نتيجة عملية أو إجراء ما، وفي مجال الإدارة فإن الأداء يعني تحقيق أو إنجاز أهداف المؤسسة (VILAIN, 2003).

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مصطلح الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى تعريف واحد، وتعود كلمة الأداء في الأصل إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها بكلمة (PERFORMARE) والتي تعتبر تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، ولقد اشتقت اللغة الانجليزية منها مصطلح PERFORMANCE وأعطتها مفهومها الحالي (العنزي، 2016).

وبسبب غياب إجماع حول مصطلح الأداء، يمكن أن نعتبرها كلمة متعددة المعاني، فمثلا قام Bourguignon 1995 بتحليل هذا المصطلح ورأى أنه يمكن التعبير عن الأداء بثلاثة معاني أهمها والأكثر شيوعا هو تعريف الأداء بأنه النتيجة أو المحصلة لعمل ما وليست العمل في حد ذاته (Haouet, 2008). أما فيرون أنه من أجل تعريف الأداء يجب الإجابة على السؤال التالي: متى يمكن أن تكون المؤسسة أو المنظمة في حالة نجاح؟ وبالنسبة لهذا الكاتب فالجواب قد يمثل للوهلة الأولى بسيطا ولكنه يحمل في طياته مفهوما معقدا يرتبط أساسا بالتعريف الذي نمحه لكلمة النجاح (potiez, 2011).

2.3 تقييم الأداء

قبل التطرق إلى عملية التقييم وجب التفريق بين التقييم والتقويم، فتقييم الأداء يبحث في مجال مقارنة مستويات الأداء الفعلية بمستويات أداء موضوعية ممكنة القياس كمعايير ومؤشرات الأداء لأهداف محددة، بينما يعني تقويم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل أداء العامل لعمله وفهمه عمله (البياتي، 2011). ويمكن اعتبار نظم قياس الأداء على أنها أدوات تقييم ونظم إدارة مصممة لتوفير تغذية راجعة مفيدة بشأن الأداء من أجل تعزيز عملية صنع القرار وتحسين الأداء البرامجي والتنظيمي (Wholey, Hatry, & Newcomer, 2010). السؤال الرئيسي الذي يواجهه المديرون العامون وغير المهنيين في هذا الصدد ليس ما إذا كان ينبغي رصد الأداء ولكن كيفية تصميم وتنفيذ نظم القياس التي توفر معلومات مفيدة يمكن استخدامها لتحسين أداء البرنامج دون خلق خلل ونتائج عكسية في العملية، والنظم التي تضيف قيمة.

ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وهذا راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين أهم التعاريف نجد: "هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا

ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" (بريش و يحيواوي، 2011-2012).

الشكل رقم: 2-عملية تقييم الأداء



Source: Fadil Osmani, Gelina Maliqi. Performance Management, Its Assessment and Importance. International Conference of Leadership, Technology and Innovation Management. Social and Behavioral Sciences 41 (2012). P 436

3.3 الأداء المتوازن

لقد تم تطوير العديد من نظم قياس الأداء على مر السنين سواء في قطاع الأعمال التجارية أو الشركات الخاصة، حيث ركزت هذه النظم أساسا على المقاييس المالية والمحاسبية، والإبلاغ عن الماضي (أي مدى نجاح استراتيجية المنظمة في الفترة الزمنية السابقة)، ولم تقدم إلا القليل من التوجيه بشأن كيفية توجيه هذه الاستراتيجية في المستقبل. وفي السنوات الحديثة، وللتعامل مع هذه البيئة الحيوية الجديدة، تم اقتراح أنظمة جديدة لقياس الأداء، والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن، وهي أداة الإدارة التي تجمع بين البيانات المالية التاريخية مع معلومات نوعية كبيرة في المجالات غير المالية، لقيادة الشركة إلى النجاح في المستقبل (Anthoula & Hatzigeorgiou, 2011).

فردا على النقاشات المهمة حول الأداء ظهرت عدة مبادرات ونماذج لإدارة الأداء، منها ما أخذ اهتماما كبيرا من طرف الباحثين مثل بطاقة الأداء المتوازن المقدمة من طرف Kaplan et Norton عام 1992، وهذا من أجل دمج المؤشرات الكمية مع النوعية، حيث قام كل من

العاملين بدمج اقتراحات مماثلة ظهرت في فرنسا خلال الفترة 1950 – 1960 ودمجها في نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Halakmi, 2005).

تعددت تعريف بطاقة الأداء المتوازن وتنوعت ويمكن أن نبين أهم هذه التعاريف كما يلي:

■ تعريف Kaplan et Norton اللذان عرفا بطاقة الأداء المتوازن كما يلي: "هي مجموعة من المقاييس التي تمنح الإدارة العليا نظرة شاملة عن الأعمال، وتشمل المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأنشطة محددة مسبقا وتكاملها على المقاييس التشغيلية الأخرى سواء من رضى العملاء، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين الأنشطة المؤسسية" (Kaplan & Norton, 1992).

■ تعريف Paul Niven الذي يعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "مجموعة من المقاييس التي تم اشتقاقها من استراتيجية المؤسسة والمختارة بعناية ودقة، والتي تسمح للمديرين استعمالها في إيصال نتائج الموظفين وأصحاب المصالح الخارجيين ودوافع الأداء والتي من خلالها تقوم المؤسسة بإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها الاستراتيجية" (Niven, 2002).

وبالتالي تعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard أحد الأساليب والتقنيات الإدارية والحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات وهي تعد نظاما إداريا وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنظمة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، حيث يوازن هذا النموذج بين الجوانب المالية ورضى العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح وسواء كانت خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية صغيرة أو كبيرة، فهي تسمح بالنظر إلى عمليات المنظمة من أربعة جوانب مهمة، وكل جانب من الجوانب الأربعة يسمح بالإجابة على سؤال رئيسي:

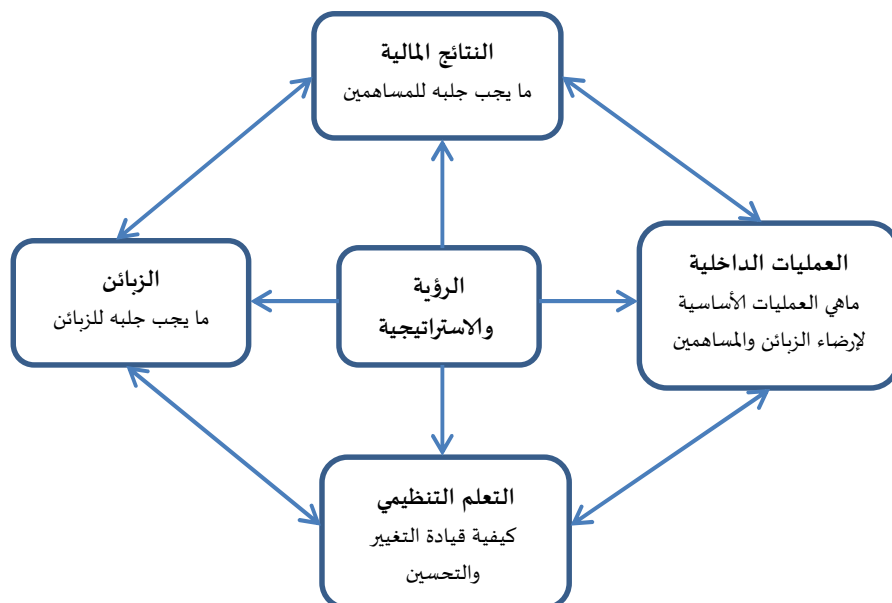
« كيف ينظر لنا العملاء؟ (منظور العملاء).

« ما هو العمل الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (منظور العمليات الداخلية).

« كيف ننظر للمساهمين؟ (المنظور المالي).

« وهذا بدون أن ننسى منظور الإبداع والابتكار

الشكل رقم: 3 بطاقة الأداء المتوازن



Source: Mohamed Ben Ali, Said Rifai, Otmane Bouksour, and Said Barrijal. How can we develop and manage the performance of young companies in the growth phase? : Theoretical approach. International Journal of Innovation and Applied Studies. Vol. 10 No. 1 Jan. 2015. P 411.

4.3 أداء العمليات الداخلية

في منظور العمليات الداخلية، يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحرجة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة. وتمكن عمليات الأعمال الداخلية الحرجة وحدة الأعمال من: تقديم مقترحات القيمة للعملاء في قطاعات السوق المستهدفة، تلبية توقعات المساهمين من العائدات المالية الممتازة.

وينبغي أن تركز التدابير على العمليات الداخلية التي سيكون لها أكبر أثر على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة. ويكشف منظور العمليات الداخلية عن فترتين أساسيتين بين النهج التقليدي ومقياس الأداء المتوازن لقياس الأداء. حيث تحاول المقاربات التقليدية مراقبة وتحسين العمليات القائمة. وقد تتجاوز هذه المعايير مقاييس الأداء المالية فقط من خلال دمج مقاييس الجودة والوقت. لكنها لا تزال تركز على تحسين العمليات القائمة. ومع ذلك، فإن نهج بطاقة الأداء المتوازن عادة ما يحدد عمليات جديدة تماما التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتلبية

أهداف العملاء والأهداف المالية. وتسلط أهداف عملية الأعمال الداخلية الضوء على العمليات الأكثر أهمية لاستراتيجية المنظمة لتحقيق النجاح (Kaplan & Norton, 1996).

ويمثل هذا المنظور تأثير المنتج وجودة الخدمة ويساعد في تحديد العمليات الداخلية التي يجب أن تعمل مع التميز من أجل إرضاء العملاء. ثم يتم وضع مقاييس العمليات الداخلية، التي تبلغ مستوى جودة المنتج من خلال رصد المقاييس العملية، وكذلك قياس الإنتاجية المرتبطة بعدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة. المقاييس المحددة لمنظور العمليات الداخلية هي المقاييس التي يمكن ربطها مع إرضاء العملاء وتقديم القيمة. ونتيجة لذلك، فإن تقديم قيمة للعميل مع التميز يؤدي إلى أداء مالي أقوى لمنظمات القطاع الخاص (Ronchetti, 2006).

4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

لقد أصبحت اليوم الجودة وبسرعة عامل تميز في السوق كما كان السعر سابقا، وقد ادعى بعض الكتاب أن منهج إدارة الجودة يوفر منهجا فريدا لتحسين الفعالية التنظيمية التي تعكس طريقة الناس والمنظمات فعلا في العمل. وبينت دراسات مختلفة تأثير شهادات الجودة على الشركات سواء من حيث تحصيل فوائد مالية أو تحسين أداء الشركة نفسها، وأكد العديد من الباحثين أن الشركات التي تمتلك شهادة ISO تميزت بزيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الجودة وتحسين حصتها في السوق (Ben Ghodbane, 2014).

وبالتالي الحديث عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء يقودنا إلى الحديث عن العلاقة ما بين الجودة والربحية والحصة السوقية، وهي علاقة قوية حيث تبحث المؤسسات عن الأساليب والطرق التي تمكنها كما قلنا سابقا بالتميز عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى (الكبيجي و أبو عواد، 2014)، ولا يتحقق هذا التميز إلا إذا كان الالتزام بالجودة في جميع مستويات المنظمة أي جميع مستويات الأداء من المدخلات إلى غاية المخرجات، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة التطور والتحسين المستمر للأداء والذي من خلاله يتم الوصول إلى تحقيق رضى العميل (بدر، 2009). ومن بين أهم أساليب التميز خفض تكاليف الإنتاج والمحافظة على العملاء أو الزبائن وجذب زبائن جدد من خلال استراتيجية متكاملة هدفها الرئيسي هو تحقيق مستوى جودة عالٍ.

ويساعد فحص العمل الأحدث الذي يتناول تحديدا محتوى إدارة الجودة الشاملة على توفير المصداقية. ويرى ريد وآخرون. (1996) أن محتوى إدارة الجودة الشاملة يتضمن أربعة مكونات رئيسية: توليد ميزة في السوق، وتعزيز كفاءة تصميم المنتجات، وتعزيز موثوقية المنتج، وزيادة كفاءة العملية. واستنتجوا أن هناك حاجة إلى وجود تناسب بين توجهات الشركة، والمكونات الرئيسية الأربعة لإدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الشركة.

أما عن علاقة الإنتاجية بإدارة الجودة، فهي علاقة وثيقة إذ ليس بالإمكان التحدث عن إدارة الجودة الشاملة دون التعرض لمسألة الإنتاجية بشقيها الكمي والنوعي ويمكن القول بأن الأساليب الموجودة لوضع الإنتاجية هي نفسها التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة وأن الإنتاجية هي في نهاية المطاف إحدى الركائز الأساسية للجودة (السامرائي، 2007).

ولكن هناك وجهات نظر عديدة ومختلفة حول علاقة الجودة بالإنتاجية، حيث يرى البعض أن تطوير الجودة ينعكس على خفض الإنتاجية وزيادة التكاليف نتيجة لاكتشاف الوحدات المعيبة وعزلها أو استبدالها، في حين يرى البعض الآخر أن أساليب تحسين الجودة تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وتخفيض التكاليف بسبب التخلص من الصناعات في المنتجات النهائية والإنتاج تحت الصنع. وعليه تتحدد العلاقة بين الجودة والإنتاجية والتكاليف على أساس الإمكانيات المتوفرة سواء كانت تسهيلات أو أدوات، وطريقة استخدام هذه الإمكانيات.

كما أن الجودة الرديئة تقلل من فاعلية المؤسسة مثلها مثل الإنتاجية الرديئة، حيث أن الجودة الرديئة ستؤدي إلى ساعات عمل إضافية لأجل إعادة العمل الذي من شأنه أن يلغي الرداءة في الجودة، وكذلك وجود تلف وهدر في المواد الأولية وتجمع هذه المشاكل نتيجة لعدم الكفاءة التي سوف تؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وبالتالي سوف يؤثر على الإيرادات والأرباح، كما تؤدي الجودة الرديئة إلى مشاكل في العمليات والتأثير في عملية الشحن وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وزيادة تكاليف الفحص وبالتالي سوف يقلل من إشباع المستهلك من مختلف المنتجات وبالتالي تصبح الجودة غير مطابقة للمواصفات وهذا سوف يؤدي إلى انخفاض الحصة السوقية (الفضل ومحمد، 2013).

5. أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
من أجل دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى تأثيرها على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سوف نقوم باستخدام النمذجة بالمعادلات

الهيكلية وفقا لمقاربة المربعات الصغرى الجزئية والمعروفة باسم PLS-PM (Partial Least Square-Path Modling)، حيث تسمح هذه المقاربة بنمذجة العلاقات المتشعبة والمعقدة بين متغيرات الدراسة، وسوف نقوم بالاستعانة ببرنامج XL-STAT للقيام بهذه المقاربة، ولكن قبل ذلك سوف نقوم بتنقية النموذج العام للدراسة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المركبات الأساسية ACP.

1.5 عينة الدراسة:

من أجل إنجاز هذا البحث تم الاعتماد على العينة الميسرة لحوالي 55 مؤسسة جزائرية تنشط في قطاعات مختلفة، وهذا حتى نستطيع اعطاء مصداقية للنتائج وربما تعميمها على كافة المؤسسات، وإن كان هذا الأخير صعب، حيث أن 65% من هذه المؤسسات هي مؤسسات عمومية، 31% مؤسسات خاصة والباقي مؤسسات مختلطة. ضف إلى ذلك أن 80% من هذه المؤسسات تنشط في القطاع الصناعي، 7% في قطاع الطاقة، 6% في قطاع الأشغال العمومية والباقي ينشط في قطاعات أخرى، وما يميز هذه العينة أيضا هو أن جميعها متحصلة على شهادة الجودة العالمية الايزو ISO.

حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على هذه المؤسسات والتي تم اختيارها بشكل عشوائي من الغرب الجزائري، حيث أنه ومن بين 281 استبيان تم توزيعه، استرجع 253 فقط.

2.5 التحليل العاملي باستخدام المركبات الأساسية:

يهدف القيام بتحليل المركبات الأساسية إلى تنقية نموذج الدراسة واستبعاد العبارات التي لا تعبر بالشكل الكافي عن أبعاد الدراسة، وذلك بحساب معامل KMO الذي يعبر عن مدى تناسق العبارات وهل تقيس بصفة مطابقة المفهوم موضوع الدراسة والذي يجب أن يكون أكبر من 0.5، بعد ذلك؛ سنقوم بإجراء اختبار Bartlett للدائرية الذي يقوم باختبار مصفوفة الارتباط، والذي هو عبارة عن مؤشر لقياس العلاقة بين المتغيرات؛ أي أنه يقيس مدى الترابط الداخلي لعبارات الاستبيان، حيث يجب أن يكون مستوى الدلالة لهذه العلاقة أقل من 5٪، وذلك حتى نستطيع التأكد من أن هذه العلاقة دالة إحصائيا وكذلك يفسر أن عينة الدراسة ممثلة، وهذا ما يسمح بالمرور للمرحلة المقبلة والمتمثلة في استخراج المركبات الأساسية وقبل

ذلك حذف العبارات غير المعبرة لأن معامل الشيوخ الذي يعبر عن التباين المفسر لكل بند يجب أن تتجاوز قيمته 0.4، وبعد ذلك نقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: نتائج الدراسة بعد القيام بتحليل المركبات الأساسية

	KMO	Bartlett	تحليل الاشتراكات	استخراج المركبات	ألفا كرونباخ
Lead	0.850	0.000	Lead 2	Lead	0.862
Pln	0.874	0.000	Pln 1 – Pln 6 – Pln 7	Pln	0.829
Amc	0.812	0.000	/	PGA - BCH	0.825
Emp	0.888	0.000	/	FOR - MOV	0.898
ST	0.879	0.000	ST 6 – ST 7	SF - SC	0.869
PRPI	0.778	0.000	PRPI1, PRPI2	CSP – INOV	0.812

المصدر: من إعداد الباحثين

بعد الانتهاء من تنقية نموذج الدراسة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة تحليل المركبات الأساسية، والتي تم من خلالها حذف مجموعة من المتغيرات المشاهدة، واستخلاص مجموعة من المركبات الجديدة من النموذج العام للدراسة، وهذا ما سوف نلخصه في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 02 متغيرات ومركبات نموذج الدراسة النهائية

المتغير	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
القيادة الفعالة	القيادة الفعالة	Lead1, ,Lead3,Lead4,Lead5,Lead6,Lead7
التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	Pln2 Pln3 Pln4 Pln5
التحسين المستمر	برامج التحسين المقارنة المرجعية	Amc3 , Amc4 , Amc5, Amc6 , Amc7 Amc1 , Amc2
التركيز على العاملين	تحفيز العاملين تكوين العاملين	Emp6 ,Emp7 ,Emp8 ,Emp9 ,Emp10 Emp1 ,Emp2 ,Emp3 ,Emp4 ,Emp5
التركيز على الزبائن والموردين	رضا العملاء رضا الموردين	St1 ,St2 ,St3 ,St4 ,St5 St8, St9 ,St10

<i>PRPI6, PRPI7, PRPI8</i>	مراقبة نظم الإنتاج	أداء
<i>PRPI3, PRPI4, PRPI5</i>	الإبداع	العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثين

3.5 النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية:

بعد الانتهاء من تنقية النموذج العام للدراسة واستنتاج مركبات جديدة باستخدام التحليل العاملي، سوف ننتقل إلى المرحلة الثانية والمتمثلة في دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية وفقا لمقاربة المربعات الصغرى الجزئية والمعروفة باسم *PLS-PM* (Partial Least Square-Path Modling)، حيث تسمح هذه المقاربة بنمذجة العلاقات المتشعبة والمعقدة بين متغيرات الدراسة، وسوف نقوم بالاستعانة ببرنامج *XL-STAT* للقيام بهذه المقاربة.

4.5 دراسة مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا العنصر سوف نقوم بمحاولة اسقاط أو إجراء مقارنة بين الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، حيث سوف نقوم بدراسة مدى توفر أو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة. ومن خلال الجدول رقم: 03 نلاحظ أن معامل التحديد R^2 قد بلغ قيمته القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات إدارة الجودة الشاملة (المتغيرات الكامنة) الخمسة المعتمدة في دراستنا تفسر (100%) كليا إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 03 معامل التحديد للمتغير إدارة الجودة الشاملة

 $R^2 (TQM / 1)$:

R^2	F	$P > F$	R^2 (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
1,000	8904,804	0,000	1,000	0,000	227688,344	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج *XL-STAT*

ومن خلال الجدول الموالي رقم: 04 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الايجابي لهذه العناصر في تكوين إدارة الجودة الشاملة ولكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ أن أكبر عنصر ساهم في إدارة الجودة الشاملة هو

التركيز على العاملين "Emp" بقيمة بلغت 0.335، ثم عنصر التركيز على الزبائن والموردين "St" الذي أخذ قيمة 0.256، أما القيادة الفعالة "Lead" والتحسين المستمر "Amc" فساهمت بنفس القدر من التأثير حيث بلغت قيمتها 0.227 لكل منها، وفي الأخير أقل عنصر من حيث المساهمة هو التخطيط الاستراتيجي "Pln" الذي بلغت قيمته 0.162. ومجموع هذه المعاملات يساوي معامل التحديد R^2 ، أي أن كل مكونات إدارة الجودة الشاملة تساهم في بناء فلسفة الجودة الشاملة للمؤسسات محل دراسة.

الجدول رقم: 04 المعاملات الهيكلية للمتغير إدارة الجودة الشاملة

Path coefficients (TQM / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	$Pr > t $	f^2	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
Lead	0,227	0,000	993,059	0,000	3992,574	0,228	0,011	20,634	0,207	0,254
Pln	0,162	0,000	754,518	0,000	2304,845	0,162	0,008	19,148	0,143	0,182
Amc	0,227	0,000	948,855	0,000	3645,046	0,227	0,010	21,786	0,205	0,248
Emp	0,335	0,000	1439,591	0,000	8390,371	0,335	0,014	24,495	0,305	0,369
St	0,256	0,000	1210,736	0,000	5934,748	0,255	0,012	22,065	0,234	0,278

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وبالتالي انطلاقا مما ذكر سابقا فان المعادلة الهيكلية الخاصة بأداء العمليات الداخلية

تأخذ الشكل التالي:

$$TOM = 0,227*lead + 0,162*Pln + 0,227*Amc + 0,335*Emp + 0,255*St$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد R^2 اخذ القيمة 1 أي 100% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من المتغيرات الكامنة على تكوين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل دراسة، أما فيما يخص درجة مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في معامل التحديد R^2 فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث أن أكبر نسبة مساهمة كانت من نصيب التركيز على العاملين "Emp" بقيمة مساهمة بلغت 29.26%، ثم عنصر التركيز على الزبائن والموردين "St" الذي ساهم بقيمة 20.72%، أما القيادة الفعالة "Lead" والتحسين المستمر "Amc" فساهمت بنفس القدر من

التأثير حيث بلغت قيمة مساهمتها 19.50% و 18.40%، على التوالي وفي الاخير أقل عنصر من حيث المساهمة هو التخطيط الاستراتيجي "Pln" الذي بلغت قيمة مساهمته 12.10%.

الجدول رقم: 05 نسب تأثير ومساهمة Lead و Emp Pln و Amc و St في إدارة الجودة الشاملة

Impact et contribution des variables pour TQM (Dimension 1) :

	Emp	Amc	Lead	St	Pln
Corrélation	0,873	0,858	0,811	0,810	0,746
Path coefficient	0,335	0,227	0,227	0,256	0,162
Corrélation * coefficient	0,293	0,195	0,184	0,207	0,121
Contribution au R ² (%)	29,266	19,506	18,405	20,722	12,101
% cumulé	29,266	48,772	67,176	87,899	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

5.5 اختبار تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره 39.8% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أنه ليس هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، أما النسبة المتبقية في التأثير على أداء العمليات الداخلية فيمكن أن ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم: 06 معامل التحديد لمتغير أداء العمليات الداخلية PRPI

R² (PRPI / 1) :

R ²	F	Pr > F	R ² (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,398	32,678	0,000	0,438	0,045	8,923	0,352	0,531

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

من خلال الجدول أدناه يتبين لنا أن كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة ماعدا المتغير الكامن القيادة الفعالة Lead، و الدليل على ذلك هو أن جميع المعاملات الهيكلية "Path coefficients" أخذت قيم أكبر من 0.1 باستثناء القيادة الفعالة Lead، أي باستثناء المتغير الكامن الأول فان كل أبعاد الجودة الشاملة المدروسة تساهم في تحقيق نتائج أداء العمليات الداخلية، ولكن من خلال الجدول أنها هذه

النسب متفاوتة، حيث أن أكبر تأثير كان من جانب البعد الخامس و هو التركيز على العملاء و الموردين ST بقيمة بلغت 0,217، أما البعد الثاني الذي يلي من حيث التأثير فهو التحسين المستمر Amc بقيمة بلغت 0,212 في حين أن التأثير المتبقي كان من طرف البعدين الباقيين وهما التركيز على العاملين Emp و التخطيط الاستراتيجي Pln بقيم بلغت 0,178 و 0,112 على التوالي، وبالتالي يمكن القول بأنه بالرغم من تأثير أربعة أبعاد من خمسة فقط ورغم أن قيم المعاملات ليست كبيرة إلا أن هذا يبين أن هناك تأثيرا لأبعاد الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة PRPI.

الجدول رقم: 07-المعاملات الهيكلية للمتغير أداء العمليات الداخلية PRPI

Path coefficients (PRPI / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	$Pr > t $	Φ	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (Cr)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Lead	0,036	0,076	0,480	0,632	0,001	0,068	0,092	0,397	-0,119	0,299
Pln	0,112	0,068	1,643	0,102	0,011	0,089	0,078	1,430	-0,086	0,242
Amc	0,212	0,078	2,705	0,007	0,030	0,211	0,107	1,981	-0,026	0,391
Emp	0,178	0,078	2,266	0,024	0,021	0,183	0,086	2,070	-0,025	0,367
ST	0,217	0,071	3,075	0,002	0,038	0,221	0,087	2,488	0,013	0,386

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وبالتالي انطلاقا مما ذكر سابقا فان المعادلة الهيكلية الخاصة بأداء العمليات الداخلية تأخذ الشكل التالي:

$$PRPI = 3,643E-02*Lead + 0,111*Pln + 0,211*Amc + 0,177*Emp + 0,216*ST$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد R^2 اخذ القيمة 0.398 أي أن 39.8% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، أما فيما يخص درجة مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في معامل التحديد R^2 فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث نلاحظ أن أكبر قيمة مساهمة في معامل التحديد كانت من نصيب متغير التركيز على الزبون والموردين ST بنسبة بلغت 28.75% تلتها مساهمة التحسين المستمر Amc بنسبة 27.51%، ثم جاءت بعدها مساهمة متغير التركيز على العاملين Emp و التخطيط الاستراتيجي

Pln بنسب 24.64% و 12.40% على التوالي، أما المتغير الأخير (القيادة الفعالة Lead) فنلاحظ أن مساهمته كانت ضئيلة جدا و بلغت 4.41% وهذا سمح لنا الخروج بخلاصة، أن القيادة الفعالة Lead ليس لها تأثير إيجابي على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات، ولقد اتضح ذلك جليا من خلال المعادلة الهيكلية أين كانت قيمة معامل هاذ المتغير سالبة (-0.02).

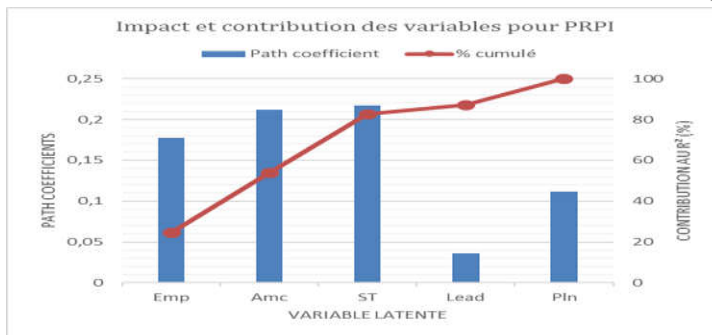
الجدول رقم: 08 تأثير ومساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية PRPI

Impact et contribution des variables pour PRPI (Dimension 1) :

	Emp	Amc	ST	Lead	Pln
Corrélation	0,552	0,550	0,528	0,482	0,459
Path coefficient	0,178	0,212	0,217	0,036	0,112
Corrélation * coefficient	0,098	0,117	0,115	0,018	0,051
Contribution au R ² (%)	24,649	29,271	28,785	4,410	12,886
% cumulé	24,649	53,920	82,704	87,114	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الشكل رقم: 4-نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R²



المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

بعد القيام بتحليلها عن طريق استخدام المعادلات الهيكلية حسب مقاربة PLS-PM وهذا بالاعتماد على برنامج XL-STAT توصلنا إلى النتائج التالية:

H₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على أداء العمليات الداخلية، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلية كانت 0.036 أي أنها أقل من 0.1 وبنسبة مساهمة ضعيفة بلغت 4.41% وهذا ما يبين عدم وجود تأثير إيجابي للقيادة الفعالة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات، وبالتالي نرفض هذه الفرضية.

H₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء العمليات الداخلية، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.112 أي أنها تجاوزت 0.1 ونسبة مساهمة بلغت 12.88% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتخطيط الاستراتيجي على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

H₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء العمليات الداخلية، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.212 أي أنها تجاوزت 0.1 ونسبة مساهمة بلغت 29.27% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتحسين المستمر على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

H₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على أداء العمليات الداخلية، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.178 أي أنها تجاوزت 0.1 ونسبة مساهمة بلغت 24.64% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتركيز على العاملين على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

H₅: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العملاء و الموردین على أداء العمليات الداخلية، حيث بينت الدراسة أن قيمة المعامل الهيكلي 0.217 أي أنها تجاوزت 0.1 ونسبة مساهمة بلغت 28.78% و هذا ما يبين وجود تأثير ايجابي للتركيز على العملاء و الموردین على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

الجدول رقم: 09-نتائج اختبار الفرضيات

الترتيب	نسبة المساهمة	النتيجة	المعامل الهيكلي	العلاقة السببية	الفرضية
-	04.41%	مرفوضة	0.036	Lead → PRPI	H ₁
4	12.88%	مقبولة	0.112	Pln → PRPI	H ₂
1	29.27%	مقبولة	0.212	Amc → PRPI	H ₃
3	24.64%	مقبولة	0.178	Emp → PRPI	H ₄
2	28.78%	مقبولة	0.217	St → PRPI	H ₅

المصدر: من إعداد الباحثين

وكخلاصة مما سبق، فإن نتائج الدراسة بينت عدم وجود تأثير ايجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسة وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية أي ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات

الخاتمة:

إن الأهمية الممنوحة اليوم للتسيير الصناعي تؤكد أن المسيرين اليوم يثقون من وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة TQM والأداء العام للمؤسسة، ولكن رغم ذلك ورغم كل الأعمال التي اهتمت بها لم يصلوا إلى خلاصة نهائية عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، حيث لازالت غير واضحة والنتائج في بعض الأحيان متناقضة.

ومن هنا يأتي الحديث عن المؤسسات الجزائرية، من حيث إنتاج الجزائر على مستوى السوق العالمية من خلال عقد الشركات الاقتصادية والتوجه نحو اقتصاد السوق، غير أن المركز التنافسي الذي كان لدى المؤسسات الجزائرية قد زال، فبعدما كانت هذه المؤسسة تنشط في سوق احتكار تام لجميع المنتجات والخدمات، أصبحت اليوم هذه المؤسسات تعيش منافسة شرسة ليس من أجل المحافظة على مركزها القديم، بل فقط مجرد البقاء والاستمرارية.

وللوصول إلى هذا الهدف كان لزاما على المؤسسات الجزائرية تغيير استراتيجيتها وتحسين أدائها، ومن أجل ذلك توجهت المؤسسات الجزائرية، إلى سياسات الجودة، وهذا على غرار العديد من الدول حيث وجدت في سلسلة المواصفات القياسية (الإيزو) ISO ملجأ لتحسين أدائها، والحصول على ميزة تنافسية تمكنها من مسابقة هذه التغيرات والتطورات، نظرا لما توفره هذه المواصفات من وسائل لتحسين وتغيير أنشطتها وعملياتها، وهذا كخطوة أولى، تسبق الخطوة الثانية وهي الوصول إلى ترسيخ فلسفة شاملة للجودة. ولهذا نجد أن هذا البحث قد استهدف المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الإيزو ISO والتي تعتبر كنظام فرعي وكخطوة أولى نحو التوجه إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع الأخذ بعينة من مؤسسات الغرب الجزائري.

أما أهم النتائج التي خرج بها هذا البحث فتتمثل فيما يلي:

- بينت الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء العمليات الداخلية للمؤسسات محل الدراسة، ضف إلى ذلك أن بعد القيادة الفعالة ليس له أي تأثير تماما على هذا الأداء.
- من خلال الدراسة تبين أن هناك عدم وجود اهتمام من طرف المدراء والمسيرين بهذه الفلسفة أو هذا المدخل، والدليل على ذلك عدم وجود تأثير إيجابي للقيادة الفعالة على

- الأداء، بل إن مصطلح الجودة أصلاً مفروض من طرف الإدارات المركزية أو الوزارة أي من العاصمة خاصة في ظل تكفل الدولة بحوالي 70 % من تكاليف المطابقة.
- نقص كبير في عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة المطابقة والجودة ISO رغم الدعم المالي الكبير الذي تقدمه، وهذا راجع لعدم إيمانهم بهذا المدخل.
 - اهتمام المدراء والإطارات العليا فقط بتحقيق الأرباح أي الأداء المالي وإهمالهم جوانب الأداء الأخرى ك رغبات الزبائن وتطوير العمليات الداخلية والابتكار والإبداع.
 - غياب وزارة الصناعة عن هذا المجال، والدليل أن هذه الوزارة وبمختلف مديرياتها الولائية لا تملك إحصائيات دقيقة ورسمية عن عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة الجودة وهويتها.
 - اهتمام المؤسسات الخاصة أكثر منها من العمومية بالجودة، واستخدامهم طرق ووسائل ردعية من أجل السهر على السير الحسن لنظام الجودة في المؤسسة.
- وفي الأخير ومن أجل تعزيز هذا البحث وإعطائه أكثر قيمة يمكن تقديم بعض الاقتراحات ممثلة فيما يلي:
- ☉ التدريب والتكوين للأفراد (الأفراد الداخليين)، ومحاولة حل مشاكلهم وتلبية مطالبهم من أجل رضاهم الوظيفي، وهذا من كلة من أجل تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
 - ☉ توسيع المجال أمام المؤسسات من أجل الحصول على برامج التأهيل سواء العمومية أو الخاصة من أجل تأهيلها وحصولها على شهادة المطابقة.
 - ☉ إشراك جميع الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التحسين المستمر واتخاذ القرار.
 - ☉ السعي نحو إنشاء جوائز الجودة خاصة بالمؤسسات الجزائية على غرار ما تم استحداثه من طرف وزارة الصناعة ومنظمات أرباب العمل لشهادة بصفة.
 - ☉ استخدام أساليب ردعية من أجل ضمان السير الحسن والتطبيق الجيد لأنظمة الجودة في المؤسسات خاصة العمومية.

قائمة المراجع:

- Abdullah, B. A. (2013). The influence of "Soft" and "Hard" Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal of busines and Management, Vol 08*(N° 21), 02.
- AKANGBE, C. A. (2016, April). Total Quality Management in pre-press : A study of book printers in Ibadan. Nigeria . *International journal of Humanities and social Science, Vol 06*(N° 04), 95.
- Anthoula, k., & Hatzigeorgiou, A. (2011). Designing a balanced scorecard for the evaluation of a local authority organization. *European research studies, Vol 14*(Issu 02), 67.
- Ben Ghodbane, S. (2014). L'impact de la gestion de la Qualité sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises Tunisiennes. *Conférence on Busines, Economics, Marketing and management research (BEMM'13). Vol 02*, pp. 108-112. Volume Book : Economics and strategic Management of busines Proces (ESMB).
- Coskun, S. (2011, June). Strategic Management and Total Quality Management : Similarities, Differences and their Implications for public Administration . *TODADE Review of public Administration , Vol 05*(N° 02), 68.
- Demres, M.-E. (Mai 2009). *la Qualité des services policiers au Québec : une analyse exploratoire*. Mémoire présenté à la faculté des études superieures et et postdoctorales en vue de l'obtonction du grade de maitrise en criminologie, université de montréal-Canada, Québec - Canada.
- Deros, B., Mohd Nizam, A., Jaharah, A., Dzuraidah, A., Hashim, M., & Khamis, N. (2009, September). Role of senior Management in TQM Implentation In Malaysian Small and medium enterprises. *The institution of Engineers-Malaysia, Vol 72*(N° 03), 16.
- Halakmi, A. (2005). Introduction performance measurement is only one way of managing performance. *International Jornal of productivity and performance management , Vol 54*(N° 07), 507.
- Haouet, C. (France- 2008). Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise. *Cahier de recherche*(N° 01), 15.
- Hick, p. (1994). *Industrial Engineeering and management: a new perspective* (Vol. 2). New York, U.S.A: McGraw- Hill Inc.
- Jan L Ronchetti .(2006) .An Integrated Balanced Scorocard Strategic Planning model for Nonprofit Organizations . *Journal of Pratical consulting . Vol 07*(Issu 01), 28 . (
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review, Vol 39*(N° 01), 62.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992, January-February). The balanced Scorecard : mesures that drive performance . *Harvard Busines review, Vol 70*(N° 01), 71.
- Khairul Anuar, M. A., & Hayati, H. A. (2013, Deceamber). Total Quality Management Approach for Malaysian food Industry : conceptual framework. *Jornal of Advanced Management Science, Vol 01*(N° 04), 406.