

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة

*The degree of application of total quality management in the Cement factory of Saida*د. يزيد قادة¹، د. طلحة عبدالقادر²¹ جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة (الجزائر)، kada.yazid@univ-saida.dz² جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة (الجزائر)، abdelkader.talha@univ-saida.dz

تاريخ النشر: 2020/01/18

تاريخ القبول: 2020/01/16

تاريخ الاستلام: 2020/12/11

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة درجة تطبيق مؤسسة الاسمنت بسعيدة لإدارة الجودة الشاملة، حيث قمنا بتوجيه استبيان لعمالها بمختلف رتبهم الوظيفية يتضمن ستة محاور تتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أثبتت الدراسة بأنه يوجد تأثير دال إحصائيا لكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تطبيقها، وأن مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق كان له أكبر الاثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

تصنيفات JEL: M11، M21

Abstract

This study aims at trying to know the degree of the application of the Saida cement factory for total quality management, where we have directed a questionnaire for its workers of different job ranks, and which includes six axes related to the principles of total quality management.

The outcome of this study was that the Saida cement factory applies total quality management to a medium degree, the study also demonstrated that there is a statistically significant effect of all principles of total quality management on its application, and that the principle of making decisions on the basis of facts had the greatest impact on the application of total quality management in the Saida cement factory.

KEYWORDS: Management, Quality, Total, principles of total quality management, making decisions on the basis of facts.

Jel Classification Codes : M11, M21

1. مقدمة :

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنين كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع.

ويشير الواقع العملي أن معظم مؤسساتنا الاقتصادية تعاني من مشاكل كثيرة، تقف عائقا أمام نموها وتطورها، أهمها تدني مستوى جودة المنتجات، وانخفاض الإنتاجية، فهي غير قادرة على مواجهة منافسة المنتجات الأجنبية، في الأسواق الوطنية والعالمية ، كونها في كثير من الأحيان تعتمد على أنماط التسيير التقليدية و التي تعيق المؤسسات و تحد من إمكانية تحقيقها لأهدافها المسطرة و هذا ما دفع العديد منها إلى العمل على الحصول على شهادة المطابقة الإيزو 9001 ، من أجل تمهيد الطريق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الخطوة الأولى لتطبيق هذا النظام الإداري الحديث.

1.1 إشكالية الدراسة

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت بسعيدة؟

للإجابة على الاشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

2.1 الفرضية الرئيسية: مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها.

من هذه الفرضية يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد تأثير دال إحصائيا لالتزام الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

✓ يوجد تأثير دال إحصائيا لتدريب العاملين ومشاركتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت

بسعيدة.

✓ يوجد تأثير دال إحصائيا للتحسين المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

- ✓ يوجد تأثير دال إحصائيا للتركيز على العميل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.
- ✓ يوجد تأثير دال إحصائيا لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

- ✓ يوجد تأثير دال إحصائيا للتغذية العكسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.
- 3.1 أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ معرفة مدى تطبيق مؤسسة الاسمنت بسعيدة لإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ تحديد الأهمية النسبية لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ التعرف على أثر كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تطبيقها.

4.1 منهجية الدراسة

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة وجمع المعلومات حولها وتحليلها واستخلاص النتائج، وإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الاسمنت بسعيدة من أجل معرفة واقع تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

5.1 الدراسات السابقة

- دراسة يحي برويقات عبد الكريم (2009): بعنوان إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تطوير مقاييس عملية للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الصناعية الجزائرية المستقصاة لا تطبق تطبيقا كاملا لهذه العوامل الحرجة.

- دراسة داني الكبير نصيرة (2015): بعنوان متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية لا تهتم كثيرا بالتكوين والتدريب لبناء

ثقافة الجودة، وأنهم يعتمدون على الإجراءات التصحيحية بدلا من اتخاذ الإجراءات الوقائية، وأن مستوى تكوين وتدريب العاملين له أثر سلبي على ثقافة العامل وبالتالي على ثقافة المؤسسة.

- دراسة عبد القادر هاملي (2017): بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وتحديد الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحسين أداء هذه المؤسسات، ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الكلي للمؤسسات، بالرغم من أن بعض الممارسات لم يكن لها تأثير ودور في ذلك.

2. الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

1.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد أعطيت العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، من أهمها ما يلي:

❖ يعرف سيهكتر (Sehcter) إدارة الجودة الشاملة بأنها: «خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعال عالية وفي أقصر وقت ممكن». (عليما، 2004، صفحة 18)

❖ عرفها جابلونسكي على أنها: مظهر تعاوني لتأدية الأعمال باستخدام مواهب وقدرات العاملين العملية والإدارية من أجل التحسين المستمر للجودة والإنتاجية من خلال فرق العمل. (Joseph , 1991, p. 04)

❖ تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين. (العزوي، 2005، صفحة 39)

❖ أما معهد المقاييس البريطاني فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. (محفوظ، 2009، صفحة 22)

❖ يعرفها هوفر وزملائه بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي. (خضير، 2009، صفحة 16)

❖ يعرفها هود جاتس بأنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة. (Jean, 2000, p. 217)

❖ ويعرفها جون أوكلاند John Oakland بأنها " منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة". (رعد و آخرون، 2008، صفحة 72)

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح (السيسي ، 2011، صفحة 53) :

- **الإدارة Management**: وتعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

- **الجودة Quality**: وتعني تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلعة أو خدمات وأيضا محاولة تقديم مستوى أعلى من التوقعات.

- **الشاملة Total**: تعني إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في تحديد حاجات الزبون ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها، والعمل على بذل الجهد الجماعي والفردى لتحقيق تلك الغايات.

2.2 فوائد إدارة الجودة الشاملة

من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي: (السامرائي، 2007، الصفحات 54-55)

1.2.2 الفوائد التي تعود للمؤسسة: وتتمثل في الآتي:

- ✓ تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات.
- ✓ تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات.
- ✓ إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية.

2.2.2 الفوائد التي تعود إلى العملاء الداخليين:

- ✓ توفر الأمن والرضا الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- ✓ تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- ✓ تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

3.2.2 الفوائد التي تعود إلى العملاء الخارجيين:

- ✓ استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- ✓ توفير الوقت والجهد في البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.

4.2.2 الفوائد التي تعود إلى الموردون(المجهزون):

- ✓ حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم.
- ✓ ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم.

3.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية رغم اختلاف المفكرين حولها إلا أنه يمكن تناول أهمها على النحو التالي: (علوان،

2009، صفحة 94)

1.3.2 التركيز على العملاء

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة. (Marcel & Hafsi, 2000, p. 102)

فكلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته.

2.3.2 التحسين والتطوير المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري (التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2008، صفحة 29)، على خلاف الإدارة التقليدية التي لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة. (صلاح، 2001، صفحة 156)

3.3.2 دعم وتأيد الإدارة العليا

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأيد الإدارة العليا لها (فريد، 1996، صفحة 46) والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة

الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم .

4.3.2 مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والالتزام لديه، كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والابتكار وتحقيق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة، إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.

5.3.2 الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج، مع التركيز على الإدارة من الخلف وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حدّ منها. (Vincent, 1990, p. 111)

6.3.2 التركيز على منهج العملية

العملية هي تحويل مجموعة من المدخلات (مادية أو غير مادية) إلى مخرجات (كالسلع أو الخدمات أو المعلومات...)، إن منهج العملية ينطلق من فكرة أن أي نشاط في المنظمة يستلم مدخلات لتحويلها إلى مخرجات هو "عملية" ويجب التحديد والكشف المنظم عن مختلف العمليات (مهما كانت صغيرة أو كبيرة) في المنظمة ثم القيام بإدارتها.

ومن مضامين هذا المنهج ما يلي: (عماد و آخرون، 2010، صفحة 24)

- إن مخرجات أي عملية يجب أن تلبى متطلبات العملاء.
- إن مدخلات أي عملية هي مخرجات لعملية سابقة.
- إن كل عملية في كل قسم أو مجال يمكن تحليلها لتحديد مجالات التحسين فيها.

7.3.2 اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة. (العزاوي ، 2005، صفحة 96)

تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتوافرها للإدارات العليا يعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيقها لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا .

8.3.2 التغذية العكسية

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة (علوان، 2009، صفحة 96)، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة.

3. الجانب التطبيقي للدراسة

من أجل تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة ولمعرفة مدى تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة بمختلف مستوياتهم الإدارية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قدرها 100 موظف من مختلف المستويات الإدارية (مسؤول، إطار والموظف العادي)، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية القصدية.

2.3 أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، و قد استهدفت هذه الدراسة جميع الموظفين بمؤسسة الإسمنت بسعيدة بمختلف رتبهم الوظيفية (مسؤول، إطار والموظف العادي)، حيث قمنا بصياغة استبيان وذلك بالتركيز على ستة مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة هي: التزام الادارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم، التحسين المستمر، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، التغذية العكسية ، ويتكون الاستبيان من جزء واحد يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 34 عبارة موزعة على ستة محاور تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابات المستجوبين، وهذا المقياس مكون من خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمس خيارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم (1): يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1,00_1,80	1,80_2,60	2,60_3,40	3,40_4,20	4,20_5,00
	موافقة منخفضة جدا	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جدا

3.3 تحليل وتفسير محاور الدراسة

1.3.3 قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach

Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباخ
-------	--------	--------------------

0,864	التزام الإدارة العليا (06 عبارات)	1
0,874	تدريب العاملين ومشاركتهم (06 عبارات)	2
0,834	التحسين المستمر (06 عبارات)	3
0,877	التركيز على العميل (06 عبارات)	4
0,824	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق (05 عبارات)	5
0,820	التغذية العكسية (05 عبارات)	6
0,956	جميع عبارات الاستبيان (34 عبارة)	7

المصدر: من إعداد الباحثان الاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور كانت على النحو التالي: 0,864، 0,874، 0,834، 0,877، 0,824، 0,820، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,956 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة واستخلاص النتائج.

2.3.3 اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (3): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المحور الأول: التزام الإدارة العليا	3,4633	0,75194	عالية
المحور الثاني: تدريب العاملين ومشاركتهم	3,1733	0,83078	متوسطة
المحور الثالث: التحسين المستمر	3,4150	0,69651	عالية
المحور الرابع: التركيز على العميل	3,3017	0,83239	متوسطة
المحور الخامس: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	3,2900	0,73985	متوسطة
المحور السادس: التغذية العكسية	3,3360	0,79436	متوسطة
المحور الكلي: إدارة الجودة الشاملة	3,3309	0,644060	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه رقم (3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة ، فبالنسبة للمحور الأول "التزام الإدارة العليا" فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,4633، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على عبارات هذا المحور كانت عالية، مما يدل على أن الإدارة العليا بالمؤسسة مقتنعة بنظام إدارة الجودة الشاملة وملتزمة بتهيئة الظروف المناسبة له وتوفير متطلبات تطبيقه، أما بالنسبة للمحور الثاني " تدريب العاملين ومشاركتهم " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,1733، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم باشتراك موظفيها في الدورات التكوينية وتشجع العمل الجماعي و فرق العمل ولكن بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للمحور الثالث " التحسين المستمر " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,4150، مما يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على عبارات هذا المحور كانت عالية، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بوضع الخطط والبرامج الخاصة بالتحسين المستمر وتعمل على تطوير وتحسين كل أنشطتها وعملياتها، أما بالنسبة للمحور الرابع " التركيز على العميل " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,3017 ، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة ، مما يدل على أن المؤسسة تدرك أهمية الزبائن باعتبارهم محور نشاط المؤسسة ، وهذا ما يتطلب التكفل الجيد والاهتمام الدائم بمتطلباتهم، أما بالنسبة للمحور الخامس " اتخاذ القرارات على أساس الحقائق" فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,2900، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة ، و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على المصادر الموضوعية و الدقيقة في جمع البيانات والمعلومات والتي تبنى على الأدلة و البراهين من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة و التي تكون في صالح المؤسسة ، أما بالنسبة للمحور السادس " التغذية العكسية" فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,3360، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة ، و عليه يمكن القول بأن تقييم المؤسسة لنظام الجودة من خلال المعلومات المرتدة من بيئة عملها وتواصلها مع عملائها يتم بدرجة متوسطة ، أما بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان و التي تعبر عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت

بسعيدة ، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,3309 ، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للمستجوبين على جميع العبارات كانت متوسطة ، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن المؤسسة تلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة .

4.3 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

H₀ : لا تطبق مؤسسة الاسمنت بسعيدة إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها.

H₁ : تطبق مؤسسة الاسمنت بسعيدة إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3)

جدول رقم (4): نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية Sig	
3,3309	0,64406	5,137	99	0,000	تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر ب 3,3309 وانحراف معياري قدره 0,64406 وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,000 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها.

الفرضية الفرعية الأولى

H₀ : لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لالتزام الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت

بسعيدة.

H₁ : يوجد تأثير دال إحصائيا للالتزام الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

تم اختبار جميع الفرضيات الفرعية باختبار الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين ANOVA

جدول رقم (5): نتائج الانحدار البسيط وتحليل ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والالتزام الإدارة العليا

المتغير المستقل: التزام الإدارة العليا				
المتغير التابع:	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
إدارة الجودة الشاملة	0,783	0,613	99	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,783$ و هذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين التزام الإدارة العليا و تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,613$ مما يعني أن 61,30% من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى التزام الإدارة العليا ، كما أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig = 0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائيا للالتزام الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية الثانية

H₀ : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لتدريب العاملين ومشاركتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة؛

H₁ : يوجد تأثير دال إحصائيا لتدريب العاملين ومشاركتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

جدول رقم (6): نتائج الانحدار البسيط وANOVA بين إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين ومشاركتهم

المتغير المستقل: تدريب العاملين ومشاركتهم

المتغير التابع:	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
إدارة الجودة الشاملة	0,870	0,757	99	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,870$ و هذا يعني وجود ارتباط قوي بين تدريب العاملين ومشاركتهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,757$ مما يعني أن 75,70 % من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى تدريب العاملين ومشاركتهم ، كما أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائيا لتدريب العاملين و مشاركتهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية الثالثة

H₀ : لا يوجد تأثير دال إحصائيا للتحسين المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة؟

H₁ : يوجد تأثير دال إحصائيا للتحسين المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

جدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار البسيط وتحليل ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر

المتغير المستقل: التحسين المستمر				
المتغير التابع:	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
إدارة الجودة الشاملة	0,824	0,680	99	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,824$ و هذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين التحسين المستمر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,680$ مما يعني أن 68 % من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى التحسين المستمر ، كما أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية

الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائيّ لتحسين المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيّ للتركيز على العميل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة؛

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائيّ للتركيز على العميل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

جدول رقم (8): نتائج اختبار الانحدار البسيط وANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والتركيز على العميل

المتغير المستقل: التركيز على العميل				
المتغير التابع:	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
إدارة الجودة الشاملة	0,840	0,706	99	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,840$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين التركيز على العميل و تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,706$ مما يعني أن 70,60 % من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى التركيز على العميل ، كما أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig = 0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائيّ للتركيز على العميل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة .

الفرضية الفرعية الخامسة

H₀ : لا يوجد تأثير دال إحصائي لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة ؛

H₁ : يوجد تأثير دال إحصائي لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

جدول رقم (9): نتائج الانحدار البسيط وANOVA بين إدارة الجودة الشاملة واتخاذ القرارات على أساس الحقائق

المتغير المستقل: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق				
المتغير التابع:	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
إدارة الجودة الشاملة	0,884	0,781	99	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم(9) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,884$ وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين اتخاذ القرارات على أساس الحقائق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,781$ مما يعني أن 78,10 % من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى اتخاذ القرارات على أساس الحقائق ، كما أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig = 0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: يوجد تأثير دال إحصائي لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

الفرضية الفرعية السادسة

H₀ : لا يوجد تأثير دال إحصائي للتغذية العكسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة؛

H₁ : يوجد تأثير دال إحصائي للتغذية العكسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

جدول رقم (10): نتائج اختبار الانحدار البسيط وتحليل ANOVA بين إدارة الجودة الشاملة والتغذية العكسية

المتغير المستقل: التغذية العكسية				
المتغير التابع:	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	درجة الحرية	الدلالة المعنوية
إدارة الجودة الشاملة	0,785	0,616	99	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,785$ و هذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين التغذية العكسية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,616$ مما يعني أن 61.6 % من التغير الحاصل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى التغذية العكسية، كما أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig = 0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي : يوجد تأثير دال إحصائيا للتغذية العكسية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

4. الخاتمة

من أجل معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة، قمنا بإجراء هذه الدراسة التطبيقية، بحيث تم توزيع استبيان على الموظفين بمختلف رتبهم الإدارية، وقد تضمن الاستبيان مجموعة من العبارات تتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي: التزام الادارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم، التحسين المستمر، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتغذية العكسية. ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- تطبق مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها بدرجة متوسطة؛
- يوجد تأثير دال إحصائيا لكل من (التزام الإدارة العليا، تدريب العاملين ومشاركتهم، التحسين المستمر، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والتغذية العكسية) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة.

-ومن خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن مؤسسة الإسمنت بولاية سعيدة تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها بدرجة متوسطة ، و أن هناك تأثير دال إحصائيا لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تطبيقها ، إلا أن النتائج بينت بأن المبدأ الخامس اتخاذ القرارات على أساس الحقائق كان له أكبر الأثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يدل على أن المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تتميز بأن قراراتها مبنية على حقائق و بيانات صحيحة و ليس مجرد تكهنات أو افتراضات أو توقعات شخصية و هذا يتطلب ضرورة توفير قنوات الاتصال اللازمة و أنظمة معلومات فعالة.

5.المراجع

المراجع العربية

- ابو الرب عماد، و آخرون. (2010). *ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - بحوث ودراسات*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد جودة محفوظ. (2009). *ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات* (الإصدار الطبعة الرابعة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صالح ناصر عليمات. (2004). *ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين حسن السيسي . (2011). *تطبيق المعايير العالمية في ادارة الشركات* (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- عبد الفتاح زين العابدين فريد. (1996). *المنهج العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية*. القاهرة: دار الكتب للنشر.
- عبدالله الطائي رعد، و آخرون. (2008). *ادارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري.
- فواز التميمي. (2008). *ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001*. عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- قاسم نايف علوان. (2009). *ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000* (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كاظم حمود خضير. (2009). *ادارة الجودة وخدمة العملاء* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- محمد عبد الباقي صلاح. (2001). *قضايا ادارية معاصرة*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد عبدالوهاب العزاوي . (2005). *ادارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- مهدي السامرائي. (2007). *ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

المراجع الاجنبية

- Jean, B. (2000). *Les meilleurs pratique de management* (éd. troisieme édition). Paris: édition d'organisation.
- Joseph , j. (1991). *Implementing total quality management* . California: An overview pfeiffer and company.
- K.ichikawa. (1996). « *maitriser la qualité , methodologie de Gestion*. Edition Mare.
- Marcel, & Hafsi, T. (2000). *Le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine*. France: édition Economica.
- Vincent, L. (1990). *Traité la qualité total, les nouvelles règle du management des années 1990*. Paris: Dunod.
- التميمي, ف. (2008). *إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإنيزو* . عالم الكتب الحديث ،الأردن، الطبعة الأولى.
- الطيبي، خ. م. (2011). *إدارة و صناعة الجودة* . عمان الأردن، الطبعة الأولى :دار حامد للنشر و التوزيع .
- العتي، م. ب. (2007). *إستراتيجية نظام الجودة في التعليم* . الطبعة الأولى.
- العظيم، س. ع. (2008). *الجودة الشاملة والاعتماد التربوي* . عمان: دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى.
- عطية، م. ع. (2009). *الجودة الشاملة والجديدة في التدريس* . دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- ناصر، ص. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية* . دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

وآخرون, ع. ق. (2010). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،
الطبعة الأولى.