



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: - محمد سليم حموش  
- وليد بوضياف

بعنوان:

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز

(دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعريريج)

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
حمزة لفقير	أستاذ محاضر أ	رئيسا
زكية ججيق	أستاذة محاضرة أ	مشرفا
آسيا يسعد	أستاذة محاضرة أ	مناقشا

السنة الجامعية 2024-2025م

## شكر و عرفان

قال الله تعالى: ﴿وَلَيْنَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله عز وجل."

"كن عالمًا، فإن لم تستطع فكن متعلِّمًا، فإن لم تستطع فكن مُحِبًّا للعلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم."

نحمد الله عز وجل الذي وفَّقنا لإتمام هذا البحث العلمي، وألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

نتقدّم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة ججيق زكية على ما قدمته لنا من توجيهات وتعليمات ومعلومات قيّمة، ساهمت في إثراء موضوع دراستنا من مختلف الجوانب.

كما نتوجّه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة في كلية علوم التسيير، وإلى كل من قدّم لنا يد العون، قريبًا كان أو بعيدًا.

إلى كل هؤلاء نُهدي ثمرة جهدنا، ونسأل الله العزيز القدير أن يُثيهم على كل ما بذلوه من جهود.

وفي الختام، لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يوفِّقنا، ويرزقنا السداد والرشاد، والعفاف والغنى، وأن يجعلنا من الهداة المهتدين.

## اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ( عليه أفضل الصلاة والسلام ) ، وبعد

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى من وهبوني الحياة والحب والدعم، إلى من كانوا خير سندٍ في دربي:

إلى أمي الحبيبة، يا من سهرت من أجلي، وضحيّت بكل غالٍ ونفيس من أجل إسعادي ونجاحي، كلمات الشكر لا تكفي لوفائك وحنانك الذي لا ينضب.

إلى أبي الغالي، يا من علّمني الصبر والعزيمة، وكنت لي خير قدوة في الإصرار والتفاني، فجزاكما الله عني خير الجزاء.

وإلى روح أخي الحبيب السعيد رحمة الله عليه، يا من فارقنا جسدا ولكنّه بقي في القلب ذكرى عطرة، أهديك هذا العمل راجيا أن أكون قد نلت رضائك، وأن يجعله الله في ميزان حسناتك.

إلى كل الإخوة والأخوات ...

أفراد العائلة ...

كل الأحبة والأصدقاء

أسأل الله أن يتقبل مني هذا الجهد، وأن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وأن يوفقني لخدمة العلم والمجتمع كما علّمتوني.

محمد سليم حموش

## اهداء

الحمد لله وفقني في انجاز هذه المذكره والسلام على اشرف المرسلين سيد البشره وخاتم الانبياء  
والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين

اهدي ثمره جهدي ونتاج عملي الى من لا تغلى عليهم روجي الى من اوصاني الله بهم خيرا في محكم تنزيله  
لقوله تعالى "ألا تعبدوا إلا الله وبالوالدين إحسانا" ( سورة الإسراء - 23 )

الى من هي اغلى من روجي الى من منحتني روح الاراده وعلمتني التحدي ومهدت لي الطريق وانتظرت  
بشوق لحظه نجاحي الى امي الحبيبه "نجد" اطال الله في عمرها وادام عليها الصحه والعافيه

الى من علمني الصبر والمثابره وكان لي خير سند في الحياه الى من اردته ان يفتخري ابي الغالي "ميلود"  
اطال الله في عمره وادام عليه الصحه والعافيه

الى كل شخص علمني حرفا اقول له اليوم وما تبقى من حياتي شكرا لانك كنت سببا لما وصلت له  
اليوم من علم

وليد بوضياف

## قائمة المحتويات

	الإهداء
	شكر وعرقان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
الصفحة	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
9	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
13	المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الثالث: أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز وفق النموذج الاوروبي
21	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز
25	المطلب الثاني: مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه
28	المطلب الثالث: النموذج الأوربي للأداء المتميز
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

33	المطلب الأول: الدراسات العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
37	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة
39	الخلاصة
الصفحة	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي: دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور اليكترونيكس
41	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الثاني: الطريقة والاجراءات
44	المطلب الثالث: تحليل نتائج الثبات والصدق
47	المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبانة
47	المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات العامة
52	المطلب الثاني: تحليل واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الثالث: واقع الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في المؤسسة محل الدراسة
58	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
58	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
62	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
63	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
65	المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
67	خلاصة
69	خاتمة

73	قائمة المراجع
78	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	10
2	مفتاح الاستبيان لمتغيرات الدراسة	43
3	مستويات الاستجابة وتقدير درجات الاستجابة	43
4	نتائج معامل "ألفا كرونباخ" لثبات الاستبيان.	44
5	اختبار صدق أداة قياس متغير إدارة الجودة الشاملة	45
6	اختبار صدق أداة قياس متغير الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي	46
7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	47
8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	48
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	49
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	50
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	51
12	مستوى بنود إدارة الجودة الشاملة	52
13	ترتيب مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة	54
14	مستوى بنود الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي	55
15	ترتيب مستوى أبعاد الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي	57
16	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الأداء المتميز	58

59	نموذج الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز	17
60	معامل الارتباط، معامل الارتباط المربع، مربع معامل الارتباط المعدل والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	18
60	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار	19
61	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الأداء المتميز	20
62	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج توجه الأداء المتميز	21
62	نموذج الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على توجه الأداء المتميز	22
63	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج تنفيذ الأداء المتميز	23
64	نموذج الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على تنفيذ الأداء المتميز	24
65	معاملات الارتباط والتحديد لنموذج نتائج الأداء المتميز	25
65	نموذج الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على النتائج بالأداء المتميز	26

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
ب	نموذج الدراسة	1
31	النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي اصدار 2020	2
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	4
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	5
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	6
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	7
67	النموذج الاحصائي المقدر لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي	8

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
78	أداة الدراسة.	1
82	نتائج ثبات أداة الدراسة.	2
83	اتساق الاستبيان	3
86	نتائج الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.	4
88	نتائج استجابات عينة الدراسة على بنود متغيرات الدراسة.	5
90	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	6
93	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	7
94	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	8
95	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	9

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببحر بوعريرج، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بلغ حجم عينة الدراسة 40 مفردة، وتمت معالجة البيانات المجمعَة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة، بينت الدراسة أن مستوى إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببحر بوعريرج مرتفع، كما بينت وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وعلى كل محور من محاوره متمثلة في التوجه والتنفيذ والنتائج.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، الأداء المتميز، الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي، مؤسسة كوندور الكترونيكس.

**Abstract:**

This study aims to examine the impact of Total Quality Management on outstanding performance according to the European model at Condor Electronics in Bordj Bou Arreridj. To achieve this goal, a descriptive analytical approach was adopted, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. The sample size of the study consisted of 40 individuals. The collected data were processed and analyzed using the SPSS statistical software, applying appropriate statistical methods. The study revealed that the level of Total Quality Management and outstanding performance, according to the European model, at Condor Electronics in Bordj Bou Arreridj is high. It also indicated a statistically significant effect at a significance level of 0.05 of Total Quality Management on outstanding performance, as well as on each of its dimensions, represented by direction, implementation, and results.

**Keywords:**

- Total Quality Management; - Outstanding performance; - Outstanding performance according to the European model; - Condor Electronics.

# مقدمة

## 1- طرح الإشكالية :

تواجه المؤسسات في العصر الحالي تحديات كبيرة، نتيجة المنافسة المتزايدة في الأسواق وتعدد خيارات المستهلك وارتفاع مستوى وعيه بالجودة، لهذا أصبح من الضروري لها تبني استراتيجيات فعالة والعمل على تحسين الأداء للحفاظ على مكانتها واستدامتها من جهة وكسب المزيد من العملاء وولائهم من جهة أخرى.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية المعاصرة التي تمكن المؤسسات من تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال التركيز على التحسين المستمر، والتوجه بالعميل وشارك العاملين وغيرها من المبادئ، وقد نالت هذه الإدارة اهتماما عالميا بعد النجاح الباهر للتجربة اليابانية في الأسواق الأمريكية في نهاية الثمانينات، مما جعلها منهجا متكاملًا يمكن الشركات من مواجهة التحديات. وتحقيق التميز والتفوق.

ويعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز من النماذج التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية، وهو يستند إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ومنه نأتي الى طرح السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس؟

ينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على توجه الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس؟

- هل يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على تنفيذ الاداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس؟

- هل يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة على نتائج الاداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس؟

## 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على سؤال البحث واستلته الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

## الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

## الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل او يساوي 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على توجه الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

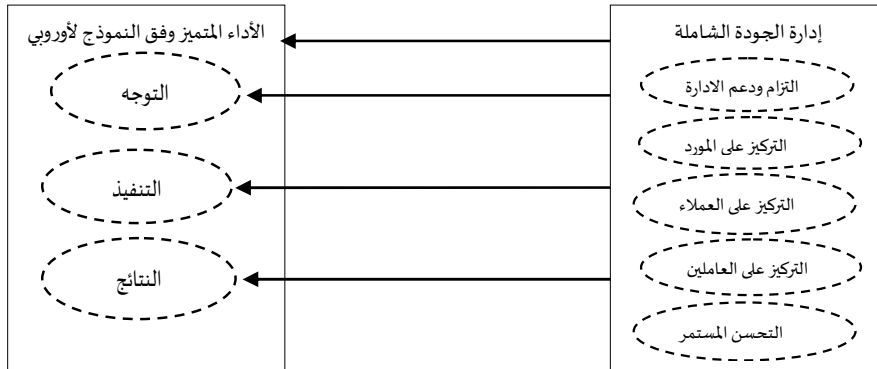
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل او يساوي 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على تنفيذ الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل او يساوي 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على نتائج الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

## 3- نموذج الدراسة.

يمثل نموذج الدراسة هيكل العلاقة بين المتغيرات التي صيغت في الفرضيات، كما يلي:

### الشكل رقم (1) يبين: نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبين

#### 4- أهداف الدراسة:

- الأهداف هي المنطلق الأول لأي دراسة علمية مهما كان نوعها ومجالها الدراسي فهي الدافع الأساسي الأول للوصول الى النتائج المرجوة، فقد سعى موضوعنا لتحقيق عدد من الأهداف والتي تتمثل في:
- معرفة مستوى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور الكترونيكس.
  - معرفة مستوى الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترونيكس.
  - معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترونيكس.
  - معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على كل بعد من أبعاد الأداء المتميز المتمثلة في التوجه، التنفيذ والنتائج وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

#### 5-أهمية الدراسة:

- تركز الدراسة على مؤسسة كوندور الكترونيكس، مما يسمح بفهم تأثير إدارة الجودة الشاملة في سياق عملي وواقعي.
- توفير رؤى عملية يمكن أن تستفيد منها مؤسسات مشابهة في تحسين أداؤها وعملياتها.
- تستكشف الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، مثل التزام الإدارة العليا والتركيز على العميل، مما يعمق الفهم حول كيفية تأثير كل بعد على الأداء.
- المساهمة في بناء قاعدة بيانات علمية حول إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز والنموذج الأوروبي للاداء المتميز، مما يشجع على مزيد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

#### 6-التعاريف الإجرائية للدراسة:

##### التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

تشير إدارة الجودة الشاملة الى ذلك المدخل الاداري الشامل الذي يستهدف تحقيق التميز للمؤسسات المطبقة له، يشتمل على الأبعاد الخمسة المتمثلة في التركيز على المورد، التركيز على العميل، التحسين المستمر، التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العاملين.

## التعريف الإجرائي للأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي:

يشير الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي الى ذلك النموذج العالمي الذي الذي بني على ثلاث محاور هي التوجه، التنفيذ، والنتائج لتحسين الأداء وتحقيق التفوق تعزيز التميز المستدام، يمكن لاي مؤسسة تسعى للتميز تبنيه مهما كانت طبيعتها او جنسيتها.

### 7-منهج الدراسة:

لمعالجة المشكلة البحثية والإجابة على التساؤلات المطروحة، واختبار الفرضيات، تم اتباع المنهج الوصفي الذي يتيح تقديم إطار نظري شامل يتناول متغيرات البحث من خلال استخدام أدوات البحث المكتبي، كما يتيح هذا المنهج من خلال أسلوب دراسة الحالة من جمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، ومعالجة البيانات وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

### 8-حدود الدراسة:

-الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي اصدار 2020 كمتغير تابع.

- الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024-2025.

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بولاية برج بوعرييج.

- الحدود البشرية: تمثلت في مجموعة من الموظفين مؤسسة كوندور إلكترونيكس بولاية برج بوعرييج.

### 9-هيكل الدراسة:

تبعاً لمنهجية IMRAD، تم تقسيم البحث إلى فصل نظري وآخر تطبيقي حيث :

الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار النظري للأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي، والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني يتعلق بالدراسة التطبيقية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني تناول تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من التوصيات المستنتجة.

الفصل الأول:

الاطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحديثة. في عالم يتسم بالتنافسية العالية والتغيرات السريعة، فالجودة ليست مجرد هدف، بل ضرورة استراتيجية تضمن استمرارية النجاح. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة رؤية شاملة تتضمن جميع مستويات المنظمة، حيث يتم التركيز على تحسين العمليات وتلبية احتياجات العملاء.

في عصر التنافس المتزايد، أصبح الأداء المتميز هدفا يسعى إليه العديد من المؤسسات ويعتمد مفهوم الأداء المتميز على تحقيق نتائج تفوق التوقعات باستمرار، وذلك من خلال التميز في العمليات والخدمات. ومن بين نماذج الأداء المتميز النموذج الأوروبي للأداء المتميز EFQM، الذي يعتبر إطارا رائدا لتقييم الأداء وتعزيز الجودة في المؤسسات. يركز هذا النموذج على عدة عوامل رئيسية، منها القيادة، واستراتيجية المؤسسة، والموارد البشرية، والابتكار.

في هذا الفصل، سنستعرض الأسس النظرية وكل ما يتعلق بمتغير إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

## المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة تحولا جذريا في الفكر الإداري، حيث تركز على تحقيق الجودة في جميع جوانب العمل بدلا من كونها مجرد وظيفة محددة. يميز هذا النهج بين الإدارة التقليدية، التي غالبا ما تتسم بالتركيز على النتائج قصيرة الأجل، وإدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحسين مستدام يعزز من رضا العملاء ويحقق أهداف المنظمة على المدى البعيد. وقد جاء هذا المبحث الأول ليتناول بالشرح والتفسير العناصر المتمثلة في: تعاريف حول إدارة الجودة الشاملة، الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أساليب إدارة الجودة الشاملة، أدوات إدارة الجودة الشاملة، ابعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التغييرات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

## أولا: تعاريف حول إدارة الجودة الشاملة

أول تعريف لإدارة الجودة الشاملة قدمه (Feigenbaum) سنة 1983 على أنها "نظام فاعل لتكامل جهود تطوير، صيانة وتحسين الجودة لمختلف مجاميع المؤسسة لتكون قادرة على الإنتاج والخدمة في أغلب المستويات الاقتصادية والتي تسمح بإرضاء التام للزبون".<sup>1</sup>

تعرف منظمة الجودة البريطانية BQA إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر كفاءة، لإنجاز أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

حسب ديمنج هي "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال ارضاء الزبائن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع".<sup>3</sup>

كما ينظر للجودة على أنها الاستجابة المستمرة لحاجات العميل ومتطلباته، في حين يعتبرها آخرون على أنها الوصول لمستوى عال من رضا العميل مع جودة كفاءة مماثلة باستغلال الموارد الإنتاجية المتاحة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سالم، يسمينة. (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20(1)، 248-261. ص 249

<sup>2</sup> سحمون، مصدق. (2019). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية للارتقاء بكفاءة التعليم العالي: دراسة تجارب جامعات عالمية وعربية. مجلة البحوث الدراسات العلمية، 13(1)، 280-296. ص 281

<sup>3</sup> فيشوش، حمزة. (2022). إدارة الجودة الشاملة رؤية إسلامية. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 9(1)، 263-277. ص 256

<sup>4</sup> الصرايرة، شادي ارشد، والنجدوي، أكرم يوسف. (2012). أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 6(2)، 127-150. ص 133

من مدخل الامتياز هي "عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز والتي لا تقبل المناقشة، ويشير هذا المدخل إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال خبراتهم أن يميزوا بين الجودة العالية والجودة الرديئة وفق معايير محددة مسبقاً".<sup>5</sup>

هناك من يفصل بين مكونات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
  - الجودة Quality: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتتجاوزها، وتشمل كل العيوب والنواقص التي تحدث منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد.
  - الشاملة Total: البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء لتقييم كون المستفيد راضٍ عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.<sup>6</sup>
- من خلال التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة يمكن القول أنها نظام متكامل يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال تحسين مستمر في العمليات والمنتجات. يعتمد هذا النظام على كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية، ويشجع على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المؤسسة. بالتالي، يساهم في تحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تعزيز فعالية الأداء والتعاون داخل المؤسسة.

#### ثانياً: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

هناك فروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، وبين هذا الجدول الفرق بينهما كما يلي:

الجدول رقم (1) يبين: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية

5 خثير، محمد، وبن جروة، حكيم. (2019). العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 5(1)، 135-144. ص 137

6 آل علي، رضا صاحب أبو حمدان. (2021). الإدارة لمحات معاصرة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. ص 107

التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة الواسعة عن طريق فرق العمل

المصدر: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة على موقع <https://hrdiscussion.com/hr60830.html>، نشر بتاريخ 2013/01/22 عن طريق المنتدى العربي لإدارة الجودة الشاملة، تاريخ الاطلاع 2025/03/12.

كما يمكن توضيح الفرق بين الإدارتين فيما يلي:<sup>7</sup>

- الهدف: تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح وعوائد المؤسسة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة
- الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة: تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل العمودية والسلطة المركزية أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لا مركزية.
- التخطيط: تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على تكامل وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
- أسلوب العمل وتحمل المسؤولية: وفق الإدارة التقليدية يكون العمل منفردا وتكون المسؤولية شخصية، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي تحمل المسؤولية يكون جماعي.
- السياسات والإجراءات: تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.
- اتخاذ القرارات وحل المشاكل: عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية أين تختص جهة معينة بذلك.
- عملية التطوير والتحسين: من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر، غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة.
- الأفراد: بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها الأفراد العاملين في المؤسسة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيها على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تنظر للفرد على أنه مورد وشريك يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.

<sup>7</sup> لوارتي، إبراهيم، (2016). إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات. مجلة البديل الاقتصادي، 3(1)، 352-379. ص 359-360

## ثالثاً: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>8</sup>

- رفع مستوى الأداء (performance) السلع والخدمات المقدمة إلى درجات أفضل من قبل المؤسسة بما يحقق رغبات وتطلعات المستفيدين.

- تحقيق درجة عالية من التطابق (conformance) بين السلعة أو الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة أو الخدمة.

- تحقيق مستوى عالٍ من ضمانات المصدقية (Reliability) في أداء السلع في الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها.

- إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء (Image) من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وتتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير تجاه الجودة، تعمل على تحسين العلاقات بين العاملين وتنمية روح الفريق بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة؛ وعلى هذا الأساس تستخدم الجودة الشاملة كسلاح تنافسي رئيسي والذي يركز على ثلاث عناصر هي:<sup>9</sup>

- تحقيق رضا المستهلك ؛

- مساهمة العاملين في المؤسسة ؛

- استمرارية التحسن والتطوير في الجودة.

ان أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تتوقف عند حدود المنتج فقط بل يشمل جودة المؤسسة ككل، بالتركيز على الفرد وتشجيع الإبداع في معالجة المشاكل، لذلك تنعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة وعاملها وزبائنها، ويتضح ذلك كما يلي:

بالنسبة للمؤسسة: تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية:

- تحسين الجودة، زيادة الابتكار والتحسين المستمر وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة وتقليل معدل دوران العمالة ؛

8 عسلي، نورالدين، والعقاق، خديجة. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من كلية الاقتصاد جامعة المسيلة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 3(2)، 85-100. ص 89-88

9 مراد، ناصر. (2007). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة. مجلة إدارة، 17(2)، 7-23. ص 13-11

-تقليل الأخطاء والوقاية منها.

بالنسبة للعاملين: تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية:

-رفع معنويات العاملين و تخفيض شكاوهم ؛

- خفض حجم الحوادث الصناعية؛

-زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل ؛

بالنسبة للزبائن: تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية:

-كسب رضا الزبون والمحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن جدد ؛

-تصميم منتجات تلبي احتياجات الزبائن المتغيرة.

-حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن المنتج من حيث الصلاحية والمواصفات والتركيب.

المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل معايير إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- الجودة: وهو المعيار الذي تستخدمه المؤسسة لقياس وتقييم أدائها لتحسين الربحية من خلال تحسين الجودة للسلع أو الخدمات.

- أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة: وهذا المعيار يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب ومن ثم الوصول إلى هدف العيوب الصفرية، فالوقت الذي يستغرقه الفرد في تحديد الأخطاء يؤدي إلى زيادة الوقت والتكلفة دون زيادة القيمة المتمثلة في السلعة أو الخدمة التي تحصل عليها الفرد.

- التمييز التنافسي: يظهر من خلال المحاولات المستمرة للإدارة لتقوية مركزها التنافسي واستخدام مختلف المعلومات وتنظيمها.

- تفويض السلطة للأفراد: كنتيجة للثقة في العاملين وفي قدرتهم على تحمل المسؤولية.

- الرؤية: وتتعلق بالقيم الأساسية للمؤسسة والتي يجب أن تكون إرشادات لعمل أي موظف.

- القيادة: حيث تقدم إدارة الجودة الشاملة وإدارتها نمطا جديدا لرؤية القائد والذي يجب ألا يقبل فقط من القائد ولكل فريق العمل ككل.

- اتساق الأفق: الهدف هنا ليس تفادي للمشكلات ولكن تحقيق توقعات العميل وربما السعي لتحقيق ما يفوق تلك التوقعات من خلال تبني مبدأ التحسين المستمر.

- فريق العمل: يجب على كل فرد في المؤسسة أن يسعى لأداء عمله والمشاركة في تحقيق الهدف الأساسي وهو التحسين في الجودة.

- التدريب: فمن خلال التدريب يتم تلبية احتياجات العاملين في المؤسسة لفهم فلسفة الجودة الشاملة وتطوير فريق العمل ومهارات حل المشكلات.<sup>10</sup>

كما حددت المعايير فيما يلي:<sup>11</sup>

1- تحمل مسؤولية قيادة التغيير.

2- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

3- ضرورة التركيز على رضا العملاء في تحديد أهداف المؤسسة الطويلة الأجل.

4- ضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

5- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.

6- ارتكاز على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

7- خلق جو يتسم بالثقة بين الموظف والإدارة العليا من خلال تمكينهم من أداء عملهم.

8- ضرورة ابتعاد الإدارة العليا عن سياسة تخويف العاملين بالمؤسسة.

9- إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصر الجودة الشاملة

10- ضرورة وجود مقاييس للمؤسسة تسمح بتقييم عملياتها وأداء العاملين فيها.

11- تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء الأعمال وجودة المنتجات.

12- إشراك العاملين في عملية صنع القرارات وحل المشكلات ومقترحات التحسين.

<sup>10</sup> حام الله، صبرينة، ومساك، أمينة. (2015). تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 3(5)، 235-

240 ص.

<sup>11</sup> مراد، ناصر. (2007). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة. مجلة إدارة، 17(2)، 7-23. ص 15-16

ثانياً: أساليب إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الوسائل أهمها:

### 1-العصف الذهني (توليد الأفكار):

وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار على مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما، حيث يطلب من كل عضو في الفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع وتكرر الدورة عدة مرات على جميع الأعضاء، ويقوم المشرف على هذه العملية بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي. فكرة ثم بعد ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأولى والأفضل من هذه المقترحات.

### 2-خرائط ضبط الجودة:

تعتبر هذه الخرائط وسيلة لمراقبة تغيير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير. وتستعمل أيضاً لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تغييراً ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب.

### 3-أسلوب عظم السمكة (مخطط السبب-التأثير):

وضع هذا المخطط من طرف الخبير الياباني "إيشيكاوا" سنة 1950، يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها، ويتم تكوين هذا المخطط بإتباع الخطوات التالية:

-تحديد المشكل المعالج بوضوح وتسجيله على يمين المخطط والذي يأخذ شكل عظم سمكة.

-تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها، بصفة عامة هناك خمس مجالات والتي يطلق عليها "les cinq M" وهي: اليد العاملة، الطرق، المحيط، الآلات، الوسائل. وتسجل على المخطط.

- البحث عن أكبر عدد من الأسباب الممكنة، وهنا يمكن استعمال تقنية عصف الأفكار، ثم يتم تصنيف كل سبب إلى المجموعة الخاصة به.

### 4- مخطط باريتو:

يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسبباً في الخسارة، حتى تبدأ في حلها، إذ أنه لا ينبغي أن ينظر إلى كل مشاكل بنفس النظرة والاهتمام، حيث يظهر أسلوب باريتو بصورة واضحة الأسباب

القليلة ذات التأثير الأكبر والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار أولاً عند القيام بعملية التحسين. ويعتبر هذا الأسلوب من الوسائل الفعالة في اكتشاف المسببات وتقدير حجم الفائدة الممكنة والنتيجة عن القيام بإزالة هذه المسببات.

### 5- طريقة تدفق المعلومات (من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ كيف؟ لماذا؟):

تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات أو الحصول على وصف لنشاط أو عملية معينة وذلك للقيام بتحصيلها أو عند التحضير لتنفيذ الحلول أو التصحيحات لهذه العملية.<sup>12</sup>

### المؤلف الثالث: متعلقات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: متعلقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر أبعاد إدارة الجودة الشاملة من المبادئ أو العناصر الضرورية والشاملة التي تمثل عملية تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار استراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة في إطار استراتيجيتها ويتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة، الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للتطبيق (موارد مالية وبشرية)، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

2- التوجيه بالعمل (الزبون): إن العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعمل الخارجي هو نواة كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء، وضعية المنافسين، المنتجات الجديدة في السوق، توقعات والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء.

3- قياس الأداء والتحسين المستمر: من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام في المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> لوارتي، إبراهيم. (2016). إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات. مجلة البديل الاقتصادي، 3(1)، 352-379. ص 368-370

<sup>13</sup> نفس المرجع ص 271-272

4- التركيز على العاملين: إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط، فهي برامج تستدعي مشاركة كل من الإدارة وكذا العاملين بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم في كل خطوة في العملية الإنتاجية و الذي يمكن أن يقود إلى الجودة المرغوبة؛ وقد نوه إلى ذلك علي السلمي عندما أشار إلى أن الأفراد اللازمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هم جميع أفراد المنظمة فالكل يشاركون بدرجات مختلفة في مراحل النظام المتعددة، حيث أن أفراد الإدارة العليا لهم دور، وأفراد الإدارة الوسطى لهم دور والتنفيذيون في مختلف المجالات والمستويات لهم دور أيضا، ويشارك مع هؤلاء الخبراء والمتخصصون من الاستشاريين والكل ينصهر في فريق الجودة الشاملة.<sup>14</sup>

#### 5- العلاقة مع المورد:

يحتل الموردون أهمية كبيرة، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تشتري كميات كبيرة من منتجاتهم، وتتحرك المنظمات المتقدمة باتجاه الوثوق بهم، إذ أن الثقة المتبادلة تجعل المجهز جزءا من طريق المنظمة.<sup>15</sup> وخلق علاقة شراكة مع الموردين بما يجعل منهم امتداد للمنظمة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها.<sup>16</sup>

#### ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن عملية تبني المؤسسة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها وترسيخها، ليس بالأمر السهل إذ أن ذلك يتطلب المرور بثلاث مراحل، تتمثل هذه المراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: تتمثل المرحلة الأولى في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق ووضع خطة لتسيير وفقها، كما تتطلب أيضا تقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لتقود عملية التحول والتغيير، بحيث يشترط أن يكون: "قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

-المرحلة الثانية: بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به: عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة استراتيجية للجودة الشاملة. مرورا بالخطوات التالية:

14 قوريشي، محمد الصالح. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 7(7)، 75-102. ص

15 النويران، ظاهر لفا عفت. أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(7)، 117-135. ص 122

16 محمد حسين الوادي، نزال، عبد الله إبراهيم، وسمحان، حسين محمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغيرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المؤسسة، عملياتها، سياساتها، إجراءاتها ...
- تحليل بيئة العمل الداخلية : أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.
- تحليل البيئة الخارجية : ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المؤسسة من اكتشاف الفرص و استثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.
- وضع خطة استراتيجية، تتضمن الأهداف الموضوعية، وتتلاءم مع الظروف البيئية التسيير وفقها المؤسسة. وبعد وضع الخطة التي يتم وفقها العمل لتنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة.
- المرحلة الثالثة: يبدأ العمل في المرحلة الثالثة وهي وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال:
- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذات الطابع الأفقي المتميز بالترابط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: أي إدخال تغييرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الاستراتيجية الموضوعية.
- توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة.
- تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات.
- تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية.
- توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.<sup>17</sup>

### ثالثا تغييرات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### 1- التغييرات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أحداث مجموعة من التغييرات أهمها:

- تبني الأنماط القيادية المناسبة : إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ويشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد المؤسسة.

<sup>17</sup> حضان، بن هرماس بوبكر، ومسعود، محمد. (2020). أدوات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بناء على التجربة الماليزية (رسالة ماجستير في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت. ص 18-19

- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: لا بد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.<sup>18</sup>

- تهيئة مناخ العمل: يعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول والاقتران بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تئديد الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل، وتوفير إمكانية المشاركة والمناقشة في مشاكل العمل لجميع العمال في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم.

- ثقافة المؤسسة: تهيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين تغيير كيفية مراقبة أداءهم، كيفية تقييم انضباطهم في مهامهم، كيفية تقييم مدى مبادرتهم وابتكارهم، مدى احترام قواعد وإجراءات العمل.

## 2- عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حدد (روبرت جيه ماسترز أول) ثمانية عقبات شائعة هي:<sup>19</sup>

- افتقار إلى التزام الإدارة: لكي ينجح أي جهد تنظيمي، لا بد أن يكون هناك التزام إداري كبير بوقت الإدارة وموارد المنظمة. ولا بد أن يتم توصيل الغرض بوضوح وبشكل مستمر إلى جميع الموظفين. ولا بد أن تطبق الإدارة مبادئ إدارة الجودة الشاملة باستمرار.

- عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة: إن تغيير ثقافة المنظمة أمر صعب ويتطلب ما يصل إلى خمس سنوات. فالأفراد يقاومون التغيير. فهم يعتادون على القيام بعملية معينة وتصبح الطريقة المفضلة. ويتعين على الإدارة أن تفهم المفاهيم الأساسية للتغيير وتستخدمها مثل إدراك أن تغيير الأفراد مرتبط بإرادتهم وتقديم سبب كاف لذلك ونقلهم من حالة الخوف إلى حالة الثقة وعدم التركيز على النتائج القصيرة وتوفير الاتصال الفعال.

- التخبط غير السليم: يجب أن يشارك جميع مكونات المنظمة في تطوير خطة التنفيذ وأي تعديلات تحدث مع تطور الخطة. ومن الأهمية بمكان التواصل المتبادل للأفكار من قبل جميع الموظفين أثناء تطوير الخطة وتنفيذها.

<sup>18</sup> بن جيلالي، قدور مصطفى. (2014). التدقيق في الإنتاج والانتاجية إدارة الجودة الشاملة كمعيار استراتيجي دراسة حالة: مؤسسة كابلات سيدي بن زهية (رسالة ماجستير في المالية والمحاسبة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. ص 74-72

<sup>19</sup> Tamimi, N., & Sebastianelli, R. (1998). The barriers to total quality management. Quality Progress, 31, 57-60. P 58

- الافتقار إلى التدريب والتعليم المستمرين: التدريب والتعليم عملية مستمرة لكل فرد في المنظمة. ولا بد من تحديد الاحتياجات ووضع خطة لتحقيق تلك الاحتياجات. ويكون التدريب والتعليم أكثر فعالية عندما يقوم كبار الإداريين بإجراء التدريب على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- الهيكل التنظيمي غير المتوافق والأفراد والأقسام المنعزلة: قد تؤدي الاختلافات بين الأقسام والأفراد إلى خلق مشاكل في التنفيذ. وسوف يساعد استخدام فرق متعددة الوظائف في كسر الحواجز القائمة منذ فترة طويلة. وقد تكون هناك حاجة إلى إعادة الهيكلة.

- تقنيات القياس غير الفعالة ونقص القدرة على الوصول إلى البيانات والنتائج: يجب قياس الخصائص الرئيسية للمنظمة حتى يمكن اتخاذ قرارات فعلة. ولتحسين عملية ما تحتاج إلى قياس تأثير أفكار التحسين، ويعد الوصول إلى البيانات والاسترجاع السريع ضروريًا للعمليات الفعالة.

- عدم الاهتمام الكافي بالعملاء الداخليين والخارجيين: تحتاج المنظمات إلى فهم الاحتياجات والتوقعات المتغيرة لعملائها. ومن الضروري وجود آليات ردود فعل فعالة توفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرار من أجل هذا الفهم. وتتمثل إحدى الطرق للتغلب على هذه العقبة في منح الأشخاص المناسبين إمكانية الوصول المباشر إلى العملاء.

- الاستخدام غير الكافي للتمكين والعمل الجماعي: تحتاج الفرق إلى التدريب المناسب خاصة في بداية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والى التدريب المستمر، ويجب تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات التي تؤثر على كفاءة عملياتهم.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي

يعتبر الأداء المتميز عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات وتفوقها في بيئة العمل التنافسية، حيث يعكس كفاءة وفعالية عالية في تحقيق نتائج تتجاوز التوقعات. يتناول هذا المبحث مفاهيم عامة ومستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه، بالإضافة إلى أساليب تحقيق الأداء المتميز كما يستعرض النموذج الأوروبي للأداء المتميز وآخر تحديث له وهو نموذج EFQM 2020 الذي بني على ثلاثة محاور هي التوجه، التنفيذ والنتائج.

## المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز

## أولاً: تعريف الأداء المتميز

عرف الأداء المتميز بعدة تعريفات من بينها:

يعرف ماكس ويل (Max well) الأداء المتميز "بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.<sup>20</sup>

ويعرف بانه "انعكاس للطريقة التي تستخدم بها المنظمة مواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل".<sup>21</sup>

كما عرف على أنه "أعلى مستوى من الأداء يمكن للمنظمة أن تصل إليه، والذي يمكنها من تجاوز أو التساوي مع مستويات أداء المنظمات الأخرى في نفس مجال عملها.<sup>22</sup>

أما الأداء المتميز على المستوى الفردي فيعرف بأنه "الأداء الذي يفوق المعدل المعتاد إما من حيث الكمية أو الجودة أو تخفيض التكاليف أو تقليص الوقت المستهلك في المهام الوظيفية أو التوفير في أي مورد آخر، مما يرفع من مستوى الذكاء الوظيفي وينعكس إيجاباً على النشاط، وذلك من خلال المهارة والجهد".<sup>23</sup>

من خلال التعاريف فإن الأداء المتميز هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية والمادية بفعالية لتحقيق أهدافها طويلة الأجل. يتجلى ذلك في إنجاز المهام بالطريقة الصحيحة، مما يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. يُعتبر الأداء المتميز أعلى مستوى يمكن للمنظمة الوصول إليه، مما يمكنها

20 السليبي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز. دار غريب للنشر والتوزيع. ص 112

21 الجبوري، خلف لطيف ناصر، بدوي، نسرين عبد الله. 2018. دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة لأداء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 85-114. ص 96

22 بن سليمان، فاطمة، وقداش، سميرة. (2023). أثر روحانية مكان العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر - كوبا (ورقلة). مجلة دفاتر اقتصادية، 14(1)، 903-918. ص 907

23 المرجع نفسه 908

من المنافسة مع منظمات أخرى في نفس المجال. على المستوى الفردي، يتمثل هذا الأداء في تجاوز المعدلات المعتادة من حيث الكمية والجودة والكفاءة، مما يعزز المهارات والجهود ويؤدي إلى تحسين الذكاء الوظيفي.

### ثانياً: خصائص الأداء المتميز

يتسم الأداء المتميز بعدة خصائص وتتمثل فيما يلي:

- الأداء المتميز يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف؛
- الأداء المتميز هو الأداء المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها؛
- الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع والمتواصل والجاد؛
- الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم .

إلى جوانب أخرى تميز هذا النوع من الأداء تتمثل في كونه يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة، ويشمل عادة نشاطات ومجالات عديدة ويعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحابه ويجعلهم يتفوقون على ما يقدمه الآخرين كما ونوعاً.<sup>24</sup>

ولا يمكن الارتقاء إلى أعلى درجات التميز في الأداء إلا إذا اجتمعت مجموعة من السمات والتي من خلالها يمكن توفير قيادة فعالة وإدارة مؤسسية قادرة على تهيئة جو مناسب للعمل المؤسسي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وبناء على ذلك يتسم الأداء المتميز حسب كل من (M.HAMMER, J.CHAMPY P. VAILL, R. DAFT, GROTE) بالخصائص التالية:

- قبول الأعمال المتحدية: قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع يكون بقبول سلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
- توفر القيادات الكفؤة: القيادات التي تعمل كقدوة يكون لها دورا بارزا في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمؤسسات قدراتها، حيث أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها أو احتوائها، يساهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.
- الخبرات بعيدا عن العمل: إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

<sup>24</sup> سبيع، نجيب، ومناصيرية، رشيد. (2020). التميز الوظيفي وأثره في تمييز الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة بناء

البياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير. مجلة الباحث، 20(1)، 715-730. ص 721

- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأشطة التميز في الأداء تكون أقل أهمية بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.
- الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.
- التعلم المستمر: من خصائص المؤسسات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتضمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث أن المؤسسات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.
- منظمات عالية الإنجاز: تتسم بنظم الأداء العالي من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصه، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المؤسسة.
- إعادة هندسة العمليات: تشترك المؤسسات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات "Reenginneering" لأجل التحول من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى تلك التي تتعلق بالمخرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً.<sup>25</sup>

### ثالثاً: أهمية وأهداف الأداء المتميز

#### 1-أهمية الأداء المتميز:

- إن التغيرات البيئية المتتالية في ظل عولمة الاقتصاد، والتحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات العملاقة، فرض على المؤسسات اليوم السعي لتحقيق التميز في أعمالها لتضمن بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال الحالية شديدة التغير، ولن يتحقق هذا إلا إذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى أداء كفاء متميز يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية المختلفة، واستغلال فرص المحيط، وكذلك تجنب تهديداته أو تحويلها إلى فرص، وتظهر أهمية الأداء المتميز من خلال:
- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- يؤدي إلى الكشف على العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة، وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.

<sup>25</sup> غريبال، أحلام، (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت جمورة بسكر (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. ص 90-91

- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.<sup>26</sup>

## 2-أهداف الأداء المتميز:

هناك من يرى أن أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز في أداء المؤسسات فيما يلي:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.<sup>27</sup>

وهناك من يرى أن أهداف الأداء المتميز تتمثل فيما يلي:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.
- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.
- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.

إضافة إلى هذا تهدف المؤسسة من خلال الأداء المتميز إلى:

<sup>26</sup> المرجع نفسه، ص 95

<sup>27</sup> عثمان، ليلي، سراي، صالح، وبعلة، طاهر. (2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز -عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات. مجلة

اقتصاديات الاعمال والتجارة، (1)3، ص 20-32. ص 25

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين نوعية المخرجات.<sup>28</sup>

المؤلف الثاني: مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه:

أولاً: مستويات الأداء المتميز

- يشير (خليفة عيسى) أن عملية الإبداع والابتكار والتميز تمتاز في المنظمة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي
- القادة: حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في القدرة الإبداعية، خاصة القادة الملهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والابتكارية.
  - الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع والابتكار، فتمط الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد على الإبداع أو يعيق عملية الإبداع، حيث تمتاز الهياكل التنظيمية الحديثة بخصائص مساعدة على الإبداع عكس الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعيق عملية الإنتاج الإبداعي.
  - المناخ التنظيمي والثقافة: يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها مؤثر على القدرة الإبداعية للمؤسسات.
  - المحيط: لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية وغير الرسمية يعطي الفرصة

<sup>28</sup> غربال، أحلام، (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت جمورة بسكر (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. ص 94-95

لتتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي) نظرا لعدة اعتبارات (وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي...).<sup>29</sup>

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء المتميز

يمكن إبراز مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالا في قياس الأداء المتميز فيما يلي:<sup>30</sup>

-المقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول، أي مع ما مضى وما هو موجود حاليا، وتعد من المقاييس الأكثر استعمالا لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة على أدائها خلال مدة السنة الحالية، وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المؤشر إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، والاختلاف في أساليب تحديث الحسابات.

-مقاييس الموارد البشرية: تتميز هذا المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس " إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير، نفقات التطوير والتدريب عن كل فرد"، ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال يعد المقياس الأساس للنجاح، في حين يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس.

-مقاييس التسويق: تعد مقاييس التسويق مثل: (حجم البيانات، والحصة السوقية) من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء التنظيمي، وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية.

-مقاييس نوعية تحول المؤسسة: قسمت عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى: التخصيص التكيفي الذي هو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيانات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة كي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

-مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم: تستخدم أغلب المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياسا لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الاستراتيجية، وذلك لأن هذه المؤسسات تعتقد أن المقاييس المحاسبية مثل: العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها من المؤشرات.

<sup>29</sup> لحول، عبد القادر. (2023). أثر تطبيق مرتكزات الشفافية التنظيمية في الإدارات العمومية على الأداء المتميز دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمى مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، (19)، 387-402. ص 393-394

<sup>30</sup> الجبوري، حمزة محمد. (2013). جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (34)، 167-174. ص 180-181

-مقياس تقويم الإدارة العليا: إن الأداء الوظيفي لرئيس المؤسسة وأفراد الإدارة العليا، يُقوم من مجلس اللجان الفرعية ل (الاستراتيجية، المراجعة، التدقيق، الرواتب)، ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاسا بالعائد على الاستثمار والعائد على الملكية، وكذا العائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم.

### ثالثا: أساليب تحقيق الأداء المتميز

ظهرت مجموعة من الاستراتيجيات التي تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء والبلوغ به إلى مستويات التميز والتفوق، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات:<sup>31</sup>

-تخطيط الموارد البشرية.

- التدريب والتعليم وتطوير العاملين.

- قياس الأداء والتقدير ومكافأة العاملين:

- رضا العاملين وبيئة العمل:

- تشجيع مشاركة العاملين في الأنشطة الخارجية التي تضمن مواكبتهم للتطورات في مجال عملهم، وأيضا تشجيعهم على المشاركة الداخلية ومنحهم الصلاحيات لتحسين جودة عملياتهم.

- الاعتماد على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة Arthur D-Little وفق دراسة قام بها على عينة تضم خمسمائة شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ودلالة ... ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات؛ إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المنظمة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهئ لأفراد العمل الحماس والقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.

<sup>31</sup> زدام، يوسف، وزينية، أسماء. (2017). متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 6(1)، 253-268. بتصرف. ص

## المطلب الثالث: النموذج الأوربي للأداء المتميز

## أولاً: المفهوم والتطور.

تم تطوير هذا النموذج من طرف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وهي مؤسسة أوروبية مقرها في بروكسل، تم تأسيسها سنة 1988 م من طرف 14 مؤسسة أوروبية تضم 700 عضوا بدعم من طرف المفوضية الأوروبية، ويتمثل هدف المؤسسة في تعزيز إطار منهجي للسماح بتقييم مستوى الجودة وتحسينها. ويعتمد النموذج على معايير للتقييم الذاتي الخاص بها ولبس لكل منها نفس الوزن.<sup>32</sup>

في عام 1991 تم إنشاء إطار ومفاهيم لنموذج التميز، وفي عام 1992 أصدرت أول دورة لجائزة الجودة، وفي عام 2000 كان أول تعديل على نموذج التميز الأوروبي EFQM وتم تعديل النموذج للمرة الثانية في عام 2010 ثم تم تعديله مرة أخرى في عام 2013 وحقق نجاحا باهرا في كل أنحاء العالم، بسبب مرونته والقدرة على تنظيم العمل الإداري، ومن ثم تم تطوير الإصدار الجديد في عام 2020، وحديثا بما يتماشى مع اتجاهات إدارة الأعمال في الوقت الحاضر والحالي.<sup>33</sup>

وتكمن أهمية النموذج الأوروبي للتميز فيما يلي:<sup>34</sup>

- تحليل مستوى الأداء على مسار التميز وفهم الفجوة بين مصادر قوتها الرئيسة والكامنة، مقارنة مع رؤيتها ورسالتها.

- توفير لغة موحدة وطريقة تفكير مشتركة، تسهل التواصل الفعّال للأفكار داخل وخارج المؤسسة.

- تكامل المبادرات الحالية والمخططة، وإزالة التكرار، مع تحديد الفجوات.

- إقامة هيكل أساسي لنظام الجودة الشاملة في المؤسسة.

- إجراء تعديلات على استراتيجية المؤسسة وخططها التشغيلية.

- يشغل دورا كأداة للتقييم الذاتي.

- يعتبر أداة للحصول على جوائز الجودة على المستوى المحلي والأوروبي.

32 لوراسية، الطاهر. (2021). اعتماد النموذج الأوربي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي- تجربة مؤسسة فرتيال -. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، 1(8)، 255-277. ص 260

33 عبد الواحد، شيماء محمد. (2023). أثر نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 على الاستدامة في الأداء دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 3(2)، 36-66. ص 49

34 السيابي، منى سعيد محمد. (2023). التميز المؤسسي الأوروبي EFQM وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(50)، 249-280. ص 260

ثانياً: مكونات النموذج الأوروبي للتميز.

تعرف EFQM المؤسسات المتميزة على أنها تلك المؤسسات التي تحقق وتحافظ على مستويات الأداء ذات الجودة العالية، وتلي أو تفوق توقعات جميع أصحاب المصلحة، من خلال مجموعة متكاملة للنموذج تعرف بالمفاهيم، المعايير، والرادار. كما يلي:<sup>35</sup>

1- المفاهيم: تحدد المفاهيم الأساسية والمبادئ التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة، وتعتمد على فهم إدارة الجودة، وتتضمن ثمانية مفاهيم رئيسية مبنية على الأسس التالية:

- التركيز على النتائج المستهدفة: يلتزم إدارة التميز بتحقيق منافع متوازنة لجميع أصحاب المصلحة.
- التركيز على العملاء: يظهر تميز الإدارة في تلبية توقعات العملاء وتجاوزها.
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: يحقق فعالية القادة وأنماط سلوكهم الظروف المناسبة لتميز الأداء.

- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق لتحقيق الأهداف المخططة لها.

- تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة واستثمار طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية.

- التعليم المستمر والإبداع والتجديد باستخدام خبرات المؤسسة والعاملين ونتائج العلم والتقنية الحديثة.

- تنمية علاقات الشراكة والتحالف مع الجميع، وأن تعمل على مبدأ تبادل المصالح.

- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مما يؤدي إلى نجاحها وتميزها على المدى الطويل.

2- المعايير: تقدم المعايير إطار عمل يساعد المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية إلى ممارسات فعالة، وتشكل المعايير الأساسية الضرورية لتحويل المفاهيم الرئيسية للجودة إلى ممارسات عملية.

3- الرادار: نظام RADAR إطار تقييم ديناميكي يقدم منهجاً منظماً لقياس وتقييم أداء المؤسسة. وفقاً لمنهج RADAR تحتاج المؤسسة إلى القيام بالخطوات التالية:

- تحديد النتائج المستهدفة والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها كجزء من استراتيجيتها.

- تخطيط وتطوير وسائل فعالة: لتحقيق النتائج المطلوبة، مع التركيز على السلامة والكفاءة.

- نشر الوسائل بطريقة منهجية: لضمان فعالية التنفيذ والتطبيق السليم.

- تقييم وتحديث الوسائل: باستمرار بناء على رصد وتحليل النتائج المحققة وتجارب التعلم المستمر.

ويمكن تفصيل الخطوات التي يتبعها المقيمون في تقييم الرادار على النحو التالي:

<sup>35</sup> السيابي، منى سعيد محمد. (2023). التميز المؤسسي الأوروبي EFQM وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(50)، 249-280. ص 260-264

- تجهيز الرادار: من خلال تحديد الأهداف والمعايير التي سيتم تقييمها، وجمع المعلومات الضرورية للتقييم.
  - تنفيذ التقييم: استخدام المعلومات المجمعة لتقييم أداء المؤسسة بالاستناد إلى معايير الرادار، تحليل النتائج لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين.
  - تحديد نقاط القوة: من خلال تحديد الجوانب التي تبرز بفاعلية وتسهم في تحقيق الأداء المتميز.
  - تحديد مجالات التحسين: من خلال تحديد الجوانب التي تتطلب تحسيناً أو تطويراً لتحقيق أفضل أداء.
  - تقديم التوصيات: اقتراح توصيات ملموسة ومحددة لتحسين الجوانب التي تم التحقق منها.
  - متابعة التحسين: وضع آليات رصد وتقييم دورية للتأكد من تنفيذ التحسينات وقياس فعاليتها.
  - توثيق النتائج: توثيق النتائج والتقارير للإشارة إلى التطورات والتحسينات على مر الزمن.
- باستخدام هذه المنهجية، يمكن للرادار أن يكون أداة قوية لتعزيز التحسين المستمر وتعزيز أداء المؤسسة.

### ثالثاً: النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020:

أدى تسارع وتيرة التغيير والنمو في عالم الأعمال الحديث إلى بروز الحاجة لإطار معياري يعزز الاستراتيجية والتطوير غير النمطي، وقد دفع هذا الواقع المتجدد إلى تحديث النماذج الإدارية ومنها النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بإصدار جديد عام 2020، ليواكب التحولات الرقمية والتنظيمية، ويتجاوز مجرد التكيف نحو التحول الفعّل الذي يخدم المؤسسات والمجتمعات والاقتصادات الحديثة.<sup>36</sup>

بني نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 على ثلاثة محاور وسبعة عناصر كما هو مبين في الشكل:

<sup>36</sup> عبد الواحد، شيماء محمد. (2023). أثر نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 على الاستدامة في الأداء دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 3(2)، 36-66. ص 50-51

الشكل رقم (2): النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي اصدار 2020



المصدر: م. ربيع الزواوي، نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 على موقع <http://www.iso-tec.com>، نشر بتاريخ 20/11/2021 عن طريق ISOTEC في مقالات في أنظمة الإدارة، تاريخ الاطلاع 2025/5/10.

وفيما يلي اهم عناصر ومعايير كل محور:<sup>37</sup>

#### 1- محور التوجّه: يشمل عنصرين هما:

- الغاية والرؤية الاستراتيجية: تتضمن تحديد الغاية والرؤية، تحديد وفهم احتياجات المعنيين، فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية، تطوير الاستراتيجية، تصميم وتنفيذ نظام للحكومة وإدارة الأداء .

- الثقافة المؤسسية والقيادة: تتضمن توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم، تهيئة الظروف لتحقيق التغيير تمكين الإبداع والابتكار، توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية .

#### 2- محور التنفيذ: يشمل ثلاث عناصر هي:

- إشراك المعنيين: من خلال بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين، جذب وإشراك وتطوير العاملين، مراعاة مصالح الأعمال والحكومة والدعم المستمر المساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع، بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين.

- بناء قيمة مستدامة: من خلال التواصل وبيع القيمة، تقديم القيمة، تحديد وتطبيق التجربة الشاملة.

- قيادة الأداء والتحوّل: من خلال قيادة الأداء وإدارة المخاطر، التحوّل المؤسسي للمستقبل، قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا، الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة، إدارة الأصول والموارد)

<sup>37</sup> ججيق زكية، محاضرات في مقياس إدارة الجودة الشاملة [على الخط: <https://elearning.univ-bba.dz/course/view.php?id=4760>] موجبة للسنة الثالثة تخصص إدارة اعمال، السنة الجامعية 2025/2024، تاريخ الاطلاع 2025/5/10.

3-محور النتائج: بشمل عنصرين هما:

- انطباعات المعنيين: من خلال نتائج انطباعات المتعاملين، نتائج انطباعات العاملين، نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة، نتائج انطباعات المجتمع، نتائج انطباعات الشركاء والموردين.  
- الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: الانجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة، الأداء المالي للمؤسسة، تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إنجازات قيادة الأداء، إنجازات قيادة التحوّل، مقاييس التوقعات المستقبلية.  
مما سبق يتبين لنا ان النموذج الأوربي للتميز اصدار 2020 يمكن تطبيقه في أي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز لدوره في مساعدة المؤسسات على التقييم الذاتي والتطوير والتحسين المستمر، اهتم بكل الجوانب التنظيمية والثقافية والاستراتيجية والقيادية والبيئية والادائية واهتم بجميع الأطراف ذات المصلحة من عاملين وعملاء الموردين والمجتمع.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

بعد تناولنا في المبحث الأول الخاص بإدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثاني حول الأداء المتميز، والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي، سنتناول في هذا المبحث الثالث الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعنا وبفرضياتنا، وهي مرتبة من القديمة إلى الأحدث، كما يلي:

## المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً: دراسة زحاف وقوري، 2015، تحت عنوان: "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية". مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، 4(2)، 1-15.

تهدف هذه الدراسة في معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية الشباب والرياضة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية، من خلال:

- مبدأ التحسين المستمر والمشاركة الكاملة،

- مبدأ الوقاية من الأخطاء والقيادة الإدارية

- مبدأ التركيز على المتعامل في إدارة الجودة الشاملة

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائته لهذه الدراسة على عينة عشوائية، فبلغ عددها 35 موظف بمديرية الشباب والرياضة بتيسر، طبق عليهم مقياس إدارة الجودة الشاملة ومقياس الأداء المتميز، وهذا بعد التأكد من صدقه وثباته.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على مبدأ التحسين المستمر تساهم في تحقيق الأداء المتميز لمديريتهم وبدرجة موافقة عالية.

- هناك علاقة ارتباطية بين التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع يسهم بدرجة كبيرة في ارتقاء مديرية الشباب والرياضة وتطويرها، عن طريق مساهمتها في التحسين المستمر والوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها بالإضافة إلى المشاركة الكاملة والقيادة الإدارية والتركيز على المتعامل لمختلف العمليات الإدارية بها وذلك من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المادية أو البشرية المتاحة بها بدون الحاجة إلى تكاليف أو موارد إضافية تفوق إمكانات مديريات الشباب والرياضة.

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية.

ثانياً: دراسة مهديد ومصمودي، 2019، تحت عنوان: " إدارة الجودة الشاملة كأحد المدخل المساهمة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة وكالة موبيليس بسكرة ". *مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة*، 3(1)، 119-140.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى وكالة موبيليس بسكرة، ودراسة مدى تأثيرها على تحقيق الأداء المتميز، باعتبارها أحد المدخل الحديثة لتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استعمال استمارة تم تطويرها وتوجيهها إلى العاملين في الوكالة محل الدراسة، تقيس وتكشف واقع تطبيق متطلبات ومبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وأثرها في تحقيق الأداء المتميز وهذا باستخدام برنامج الحزم الاجتماعية الإحصائية SPSS v 21 والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز.

- وجود أثر للأبعاد الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر، التركيز على العاملين، التركيز على العملاء) على الأداء المتميز.

- عدم وجود أثر لبعدها دعم الإدارة العليا على الأداء المتميز.

ثالثاً: دراسة علي واسماعيل، 2021، تحت عنوان: " واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز ". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 27(126)، 389-409.

تهدف الدراسة إلى: لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة، وبيان مستويات الأداء المتميز في معهد تكنولوجيا / بغداد، وتحديد مدى وجود علاقة جوهرية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وعلى مستوى الأبعاد.

تم توزيع استبانة محكمة على (75) عضو في لجان ضمان الجودة والأداء الجامعي في المعهد، وقد تضمنت الاستبانة متغيرات الرئيسية للدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الأداء المتميز) وثلاث من الأبعاد الفرعية لكل متغير، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز على مستوى الأبعاد الفرعية.
  - وجود أثر معنوي وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.
  - انخفاض درجة اهتمام المعهد محل الدراسة لرغبات ومتطلبات الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء على الرغم من اهتمام الإدارة العليا بتوثيق هذه المتطلبات والاحتياجات وتوفير القدرة للإيفاء بها.
  - ضعف دعم الإدارة العليا لتبني استراتيجيات أو فلسفات حديثة لغرض النهوض بواقع المعهد.
- وأهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة تبني الإدارة العليا في المعهد استراتيجيات تتناسب مع واقع المؤسسات التعليمية في العراق و التي تساعد على تطبيق مفاهيم وفلسفات مهمة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعد الطريق الأمثل لتحقيق الأداء المتميز.
- إدخال دماء جديدة وأكثر تطلعا قادرة على اتخاذ قرارات جريئة في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع المحافظة والاستعانة بالخبرات والكفاءات المتفتحة التي يمتلكها المعهد.

#### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة Senarath et al, 2020 تحت عنوان: **'Impact of Total Quality Management on Operational Performance. Peradeniya Management Review, 2(1), 98-132.'**

تستكشف الدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي باستخدام عينة من 279 شركة تصنيع كبيرة الحجم في سريلانكا. وتم اختبار فرضيتين باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، والاعتماد على المنهج الاستقرائي.

أظهرت الدراسة أن :

- ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي.
- جميع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة الستة المتمثلة في (القيادة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، التركيز على العميل، التخطيط الاستراتيجي، تحليل المعلومة) لها تأثيرات إيجابية بشكل فردي على الأداء التشغيلي.
- تشير هذه الدراسة إلى أن منظمات التصنيع الكبيرة الحجم في سريلانكا ستكون قادرة على زيادة الأداء التشغيلي خلال مواسم الذروة من خلال تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع مواجهة القدرة التنافسية في السوق.

ثانياً: دراسة Birhan, 2022 تحت عنوان: 'Total Quality Management and its Impact on Organizational Performance: The Case of Ethio telecom. International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT), 7(5), 1724-1728.'

هدفت الدراسة إلى إظهار تصور موظفي شركة (إثيو تليكوم- ethio telecom) لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. ولتحقيق الأهداف تم:

- استخدام تصميم الدراسة الوصفي والتفسيري بالإضافة إلى نهج العينة الطبقية.

- استخدام كل من البحث الكمي والنوعي.

- استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات الأولية.

- استخدام البيانات الثانوية لإنشاء الأدبيات ذات الصلة وجعل الفرضية أكثر موضوعية وعقلانية.

- استخدام برنامج Amos لمعالجة البيانات وتحليلها

توصل الباحث إلى عدة نتائج منها:

- أن لإدارة الجودة الشاملة أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي.

- ان التركيز على العملاء والتزام الإدارة العليا وإدارة الموظفين هي العوامل الرئيسية لتحسين الأداء التنظيمي.

ثالثاً: دراسة Al-Damen, 2017 تحت عنوان: 'The impact of Total Quality Management on organizational performance: Case of Jordan Oil Petroleum Company. International Journal of Business and Social Science, 8(1), 192-202.'

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، وقد أجريت الدراسة في شركة مصفاة البترول الأردنية، وبلغ حجم عينة الدراسة (103) مديراً من مختلف المستويات الإدارية، والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

واعتمد الباحث على البيانات الأولية والثانوية، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبعادها (التركيز على العملاء، القيادة، التحسين المستمر، إشراك الموظفين، الإدارة القائمة على الحقائق، إدارة العمليات، الإدارة الاستراتيجية، إشراك الموردين) لها أثر إيجابي على الأداء التنظيمي، الأداء التشغيلي ورضا الموظفين. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

## المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة

## أولاً: التعليق على الدراسات السابقة

تشترك الدراسات في التركيز على أهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين الأداء المتميز والأداء عموماً، لكنها تختلف في السياقات التي تم دراستها، أحجام العينات، والأبعاد التي تم تناولها. هذه الاختلافات يمكن أن توفر رؤى متنوعة يمكن أن تعزز من فهم تأثير إدارة الجودة الشاملة في مجالات مختلفة. حيث تتمثل نقاط التشابه في الدراسات في:

- جميع الدراسات تركز على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء، سواء كان ذلك في السياقات الرياضية، الصناعية، أو التعليمية...

- معظم الدراسات استخدمت طرقاً كمية في جمع البيانات وتحليلها، مثل الاستبانات أو البرامج الاحصائية مثل: SPSS، AMOS.

- تبرز معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مما يعكس أهمية تطبيق مبادئ الجودة.

- معظم نتائج الدراسات السابقة توصلت إلى أن هناك دور القيادة والإدارة العليا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن بين نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة تتمثل في: اختلاف السياق الجغرافي، حيث هناك دراسات في الجزائر، الأردن، سيريلانكا، اثيوبيا، العراق. اختلاف في أحجام عينات الدراسات المتباينة (30، 35، 75، 103، 252)، بينما في دراسة Senarath et al, 2020 تم الاعتماد على عينة من 279 شركة، تتنوع القطاعات المدروسة بين الرياضة، النفط، الاتصالات، والتعليم. بعض الدراسات ركزت على أبعاد معينة لإدارة الجودة (مثل التركيز على العملاء والقيادة) بينما دراسات أخرى تناولت مجموعة متنوعة من الأبعاد.

والعديد من الدراسات تبرز أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة بشكل عملي. هذا يشير إلى حاجة المؤسسات لتطوير استراتيجيات فعالة لتطبيق هذه المبادئ بدلا من مجرد النظر إليها كنظريات. وكما أن العديد من الدراسات قدمت توصيات، ولكن من المهم تحليل مدى سهولة تنفيذ هذه التوصيات في السياقات المختلفة.

## ثانياً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

جميع الدراسات، بما فيها دراستنا تناولت تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز أو الأداء التنظيمي أو الوظيفي. قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يتوافق مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة مهديد ومصمودي (2019)، دراسة علي واسماعيل (2021)، ودراسة Al-Damen (2017). في دراستنا تم الاعتماد على الاستبيان، وهو أداة مشتركة في العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة زحاف وقوربي (2015)، دراسة مهديد ومصمودي (2019)، ودراسة Birhan (2022). حجم عينة دراستنا (40 موظفاً) قريب من حجم العينة في دراسة زحاف وقوربي (2015) التي شملت 35 موظفاً.

وبالنسبة للقطاع المدروس دراستنا أجريت على شركة صناعية (كوندور)، بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات متنوعة مثل: الإدارة الرياضية (زحاف وقوربي، 2015). قطاع الاتصالات (مهديد ومصمودي، 2019)؛ (Birhan, 2022) التعليم العالي (علي واسماعيل، 2021). شركات التصنيع الكبيرة (Senarath et al., 2020) قطاع النفط. (Al-Damen, 2017).

دراستنا استندت إلى النموذج الأوروبي للأداء المتميز، وهو جانب لم يتم التركيز عليه في الدراسات السابقة، مما يضيف قيمة مميزة لبحثنا.

بعض الدراسات استخدمت عينات أكبر مثل دراسة Senarath et al. (2020) التي شملت 279 شركة، ودراسة Al-Damen (2017) التي شملت 103 مديراً.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة صناعية (كوندور) وفق النموذج الأوروبي يقدم نتائج جديدة قد تختلف عن القطاعات الأخرى.

## ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة المعروضة في هذه الدراسة الأساس الذي انطلقت منها هذه الدراسة حيث ساهمت في:

- ضبط مشكلة الدراسة: إذ تبين أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز في الوقت الراهن.

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

- توجيهات منهجية ساعدت في بناء نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات.

- العمل على استغلال نقاط القوة لكل دراسة، وتجنب نقاط الضعف.

- تم تحديد الفجوة البحثية حيث ركزت الدراسة على الأداء المتميز من خلال تناول محاور الإصدار الأحدث للنموذج الأوروبي (اصدار 2020)، وهو الجانب الذي لم تتطرق إليه الدراسات السابقة المعروضة مما أضفى على هذه الدراسة طابع التميز مقارنة بالدراسات السابقة.

#### الخلاصة:

قدمنا في هذا الفصل تحليلاً متكاملاً لإدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي، حيث بدأنا بتعريف إدارة الجودة الشاملة كمنهجية شاملة تهدف إلى تحسين الجودة في جميع عمليات المنظمة من خلال التركيز على رضا العملاء والتحسين المستمر ومشاركة الموظفين. ووضحنا الفروق الجوهرية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة التي تتميز بالعمل الجماعي والمرونة والتركيز على النتائج طويلة الأجل. كما تناولنا الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مثل دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وقياس الأداء، بالإضافة إلى الأدوات والتقنيات المستخدمة في تطبيقها.

من ناحية أخرى، قمنا باستعراض مفهوم الأداء المتميز كقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، مع التركيز على خصائصه المتمثلة في الإلتقان والإبداع والموثوقية. ويقدم النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) كإطار عمل لتقييم الأداء وتحسينه، حيث يعتمد على معايير مثل القيادة الفعالة، وإدارة الموارد البشرية، والنتائج المتعلقة بالعملاء والمجتمع. كما قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تؤكد العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز في مختلف القطاعات، مما يعزز أهمية هذه المفاهيم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيق التميز المستدام.

وفيما يلي الجانب التطبيقي الذي سنعرض فيه إجراءات الدراسة وعرض وتحليل ومناقشة النتائج.

## الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي: دراسة ميدانية  
في مؤسسة كوندور اليكترونيكس

## المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

نتطرق في هذا المبحث الى المؤسسة محل الدراسة بتقديم تعريف عام وأهم مراحل تطورها وأهدافها التي تسعى اليها، بعدها يتم التطرق الى الإجراءات والأدوات من خلال عرض إطار المعاينة المتمثل في مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات وتحليلها، وفي الأخير يتم عرض نتائج اختبار ثبات وصدق الدراسة كأجراء ضروري يسمح بإكمال باقي الاختبارات الإحصائية الأخرى.

## المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

## أولا: تعريف مؤسسة كوندور اليكترونيكس

هي مؤسسة "عنتر تراد" لصناعة الإليكترونيات والكهرومنزلية وهي مؤسسة خاصة وذات أسهم تنشط وفق احكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأت نشاطها الفعلي في شهر فيفري 2003.

- تنتهي المؤسسة الى مجموعة بن حمادي التي تضم مؤسسات اخرى وهي مؤسسة Argilor لإنتاج الاجر والمواد الحمراء مؤسسة polyben لإنتاج الاكياس البلاستيكية ومؤسسة Gema لإنتاج البلاط ومواد البناء حيث:

- تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج ومساحة اجمالية قدرها حوالي (80104م)،
- طبيعة استثمارها هو صناعة الأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية.
- العلامة التجارية التي تسوق بها منتجاتها هي (Condor) وهي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات.
- شعار المؤسسة هو "life is Innovation" الحياة ابتكار.

## ثانيا: مراحل تطور مؤسسة كندور

مرت بالعديد من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن:  
-المرحلة الاولى: مرحلة الشراء للبيع (Etat en vente): حيث ان المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري.

المرحلة الثانية: شراء المنتج مفككا جزئيا: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء منتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها استفادت من تخفيض تكلفة الشراء والتعرف على طريقة تركيب الجهاز

المرحلة الثالثة: هي شراء الجهاز مفككا جزئيا: اي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها: التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه، معرفة المكونات التي يمكن انتاجها محليا وذاتيا وبتكلفة أقل، توفير مناصب اخرى للعمل.

المرحلة الرابعة: مرحلة شراء التراخيص: بعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية صينية Hisens خاصة بها عن طريق تراخيص من مؤسسة.

### ثالثا: أهداف مؤسسة كوندور

- تسعى المؤسسة في الوقت الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية نذكر منها:
- الرفع من رقم أعمال وتحسين مردودية المؤسسة والمداومة على تنظيم تحسين هياكل المؤسسة.
  - تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة وإيجاد سلاسل إنتاج جديدة. ووضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق وترسيخ ثقافة الزبون لدى كل أفراد المؤسسة.
  - دعم الاستثمار في مجال البحث والتطوير لمواجهة حاجات ورغبات الزبائن ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا. والعمل على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في العالم ومواجهة المنافسة.
  - دعم قنوات التوزيع عن طريق إنشاء صالات العرض (Room Show) بهدف مواجهة المنافسة، حيث تهدف المؤسسة إلى فتح 300 صالة عرض على مستوى التراب الوطني أفاق سنة 2024.
  - العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل نصف الإنتاج موجها للتصدير.
  - التكوين المستمر للعمال والإطارات. والاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
- المطلب الثاني: الطريقة والاجراءات

### أولا: مجتمع الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات

1- مجتمع الدراسة: بناء على إشكالية الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة المستهدف هو عمال وإطارات مؤسسة كوندور اليكترونيكس.

2- عينة الدراسة: بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة ونظرا لصعوبة الحصر الشامل للمجتمع، فقد اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 40 فردا.

### 3- مصادر الحصول على البيانات

- مصادر ثانوية: تتمثل في الوثائق الداخلية للتعريف بالمؤسسة.
- مصادر أولية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم الاستبيان مخصص لهذا الغرض وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

تتمثل أداة دراستنا في الاستبانة التي شملت متغيرين، إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي كمتغير تابع، وجاءت استمارة الاستبيان في جزئين:

- الجزء الأول: تضمن البيانات العامة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات العمل).

-الجزء الثاني: تكون من 41 بندا، موزعين على محورين اثنين:

المحور الأول: محور إدارة الجودة الشاملة خمسة أبعاد تتمثل في: (التركيز على المورد، التركيز على العميل، التحسين المستمر، التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العاملين) بمجموع 20 بندا.

المحور الثاني: محور الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي ضم ثلاثة أبعاد تتمثل في: (التوجه، التنفيذ والنتائج) بمجموع 21 بندا.

وتم استخدام مقياس لكرت الخماسي بإعطاء الاختيارات درجات من 1 إلى 5 كما هو مبين :

الجدول رقم (2) يوضح: مفتاح الاستبيان لمتغيرات الدراسة.

الدرجة	الاختيار
5	دائما
4	غالباً
3	أحيانا
2	أحيانا
1	أبدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

والجدول التالي يوضح مستويات الاستجابة وتقدير درجات الاستجابة كالتالي:

الجدول رقم (3) يوضح: مستويات الاستجابة وتقدير درجات الاستجابة.

المستوى	تقدير الدرجات
منخفض جدا	1.79-1
منخفض	2.59-1.80
متوسط	3.39-2.60
مرتفع	4.19-3.40

5-4.20	مرتفع جدا
--------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبين.

#### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

يهدف الإجابة على أسئلة البحث وصحة الفرضيات تم استخدام الأساليب التالية:

تم الاستعانة ببرنامج SPSS في عملية تفرغ ومعالجة البيانات وتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد استخدمنا الأساليب المناسبة للتحليل الإحصائي التي تعتمد على نوع البيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث تمثلت الأساليب الإحصائية في:

-معامل الثبات: معامل الفا كرونباخ من أجل قياس ثبات وصدق أداة الدراسة، ويستخدم لقياس درجة الاعتمادية على محور الاستبانة المصممة لقياس متغيرات الدراسة.

علما أن مقياس تحليل الثبات يكون كما يلي:

- من 0.6-0.7 يكون فيه معامل الثبات متوسط.

-من 0.7-0.8 يكون فيه معامل الثبات مناسب.

- من 0.8-0.9 يكون فيه معامل الثبات قوي.

- التكرارات والنسبة المئوية للبيانات الديمغرافية من أجل عرض خصائص العينة وكذا تحديد استجاباتهم تجاه بنود الاستبيان.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة اتجاهات أفراد العينة لكل بند من بنود المتغيرات، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب البنود ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.

- الانحدار الخطي لمعرفة واختبار العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

-الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

-الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الثبات والصدق

اولا: نتائج ثبات أداة الدراسة

نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة الفا كرونباخ مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): نتائج معامل "ألفا كرونباخ" لثبات الاستبيان.

المتغير	عدد العبارات	Cronbach-alpha
إدارة الجودة الشاملة	20	0.916
الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي	21	0.935
بنود الاستبيان ككل	41	0.956

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS 26.

يتبين لنا من خلال الجدول، أن قيم معامل "ألفا كرونباخ" قريبة من الواحد، حيث أن درجة ثبات الاستبيان ككل قد بلغت 0.95 و0.91 بالنسبة لمقياس إدارة الجودة الشاملة، و0.93 بالنسبة لمقياس الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي، وعلى اعتبار هذه النسب أكبر من 0.60 يمكننا القول أن الاستبيان ثابت بدرجة قوية.

ثانياً: نتائج الصديق البنائي لمتغير إدارة الجودة الشاملة

نتائج الصديق البنائي لمتغير إدارة الجودة الشاملة مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يبين: اختبار صديق أداة قياس متغير إدارة الجودة الشاملة

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
1	.484**	11	.584**
2	.648**	12	.507**
3	.590**	13	.565**
4	.433**	14	.516**
5	.741**	15	.530**
6	.715**	16	.601**
7	.736**	17	.774**
8	.607**	18	.821**
9	.684**	19	.735**

.603**	20	.723**	10
--------	----	--------	----

\*\* دال عند 0,01 نجمة المعامل دال عند 0,05

يتبين من خلال الجدول حول اختبار صدق أداة قياس متغير إدارة الجودة الشاملة، أن كل البنود جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين كل بند والدرجة الكلية لجميع بنود المحور الأول إدارة الجودة الشاملة، هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن معاملات الارتباط الخاصة بهذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى دالة معنوية 0.005 و0.001 وهو الأمر الذي يبين لنا وجود اتساق داخلي بين بنود المحور الأول.

ثالثا: نتائج الصدق البنائي لمتغير الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

الجدول رقم (6) يبين: اختبار صدق أداة قياس متغير الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
1	.653**	12	.348*
2	.581**	13	0.295
3	.428**	14	0.218
4	.453**	15	.497**
5	0.241	16	0.302
6	0.185	17	.442**
7	.339*	18	.384*
8	0.300	19	.650**
9	.402*	20	.569**
10	.447**	21	.708**
11	.319*		

\*\* دال عند 0,01 نجمة المعامل دال عند 0,05

يتبين من خلال الجدول حول اختبار صدق أداة قياس متغير الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي، أن معظم البنود جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين كل بند والدرجة الكلية لجميع بنود

المحور الثاني الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي ودالة إحصائية عند مستوى دالة معنوية 0.005 و0.001، إلا بما تعلق البنود: 5، 6، 8، 13، 14 و18 وهو الأمر الذي يبين لنا وجود اتساق داخلي بين بنود المحور الثاني لمعظم البنود.

#### المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبانة

نتطرق في هذا المبحث الى البيانات العامة الخاصة بأفراد عينة البحث من حيث الجنس والسنة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة، بعدها يتم تحليل محاور الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات العامة

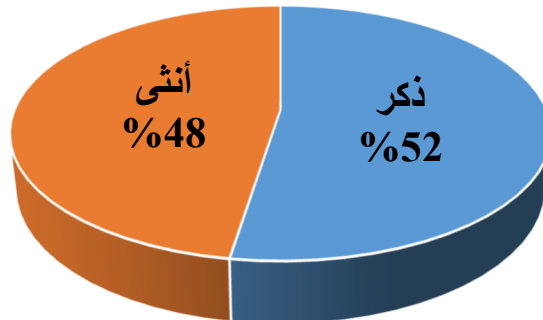
أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (7) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	52.5
أنثى	19	47.5
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:



الشكل رقم (3) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

من خلال الجدول رقم (7) يتبين لنا أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن أكبر فئة هي الذكور ب 21 بنسبة 52.5 %، وبالنسبة للإناث 19 بنسبة 47.5 %.

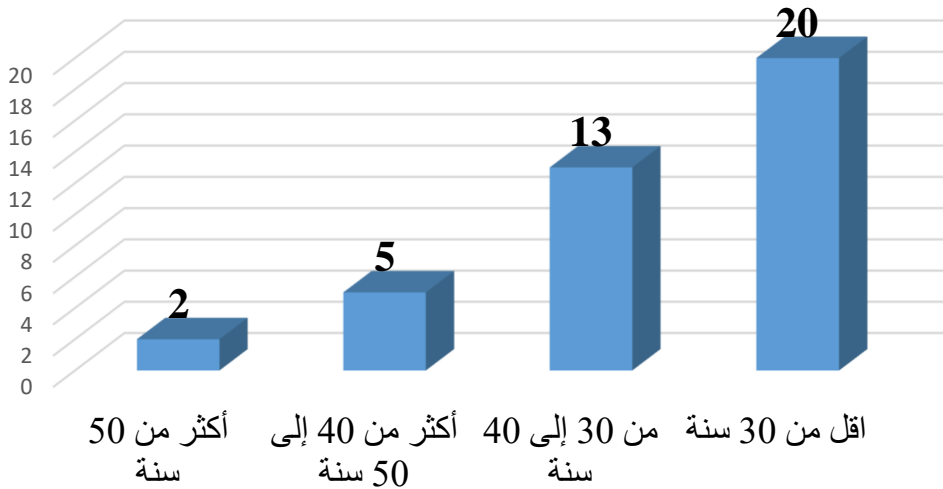
ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (8) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة %	التكرار	السن
50.0	20	اقل من 30 سنة
32.5	13	من 30 إلى 40 سنة
12.5	05	أكثر من 40 إلى 50 سنة
5.0	02	أكثر من 50 سنة
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:



الشكل رقم (4) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

من خلال الجدول رقم (8) يتبين لنا أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن مختلف ومتباين، الفئة العمرية الأكبر هي "أقل من 30 سنة" حيث تشكل 50.0% من العينة. تليها كلا من فئة "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة 32.5%، تليها كلا من فئة "أكثر من 40 إلى 50 سنة" بنسبة 12.5%، وأدنى فئة هي "أكثر من 50 سنة" بنسبة 5.0%.

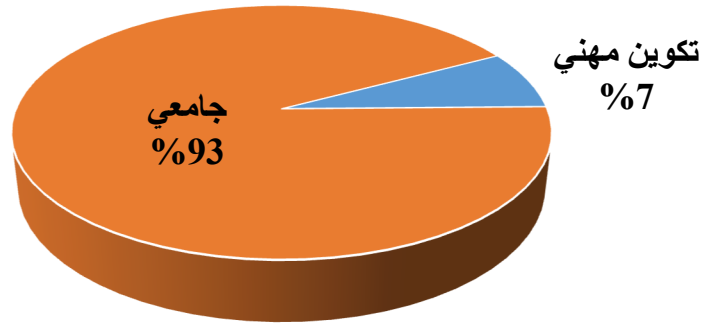
ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (9) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
7.5	03	تكوين مهني
92.5	37	جامعي
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:



الشكل رقم (5) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

من خلال الجدول رقم (9) يتبين لنا أن الفئة الأكبر هي "الجامعيين"، حيث تشكل 92.6% من العينة. تأتي بعد ذلك فئة "التكوين المهني" بنسبة 7.5%.

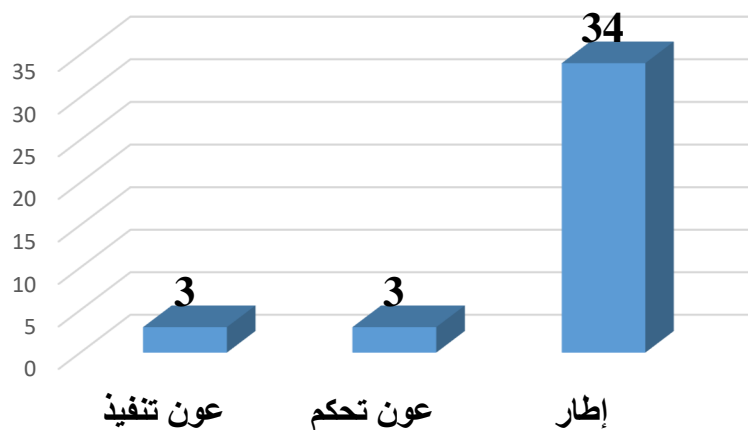
رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي:

الجدول رقم (10) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
85.0	34	إطار
7.5	03	عون تحكم
7.5	03	عون تنفيذ
100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي:



الشكل رقم (6) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (10) يتبين لنا أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي مختلفة ومتباينة، المركز الوظيفي الأكبر هو "الإطارات"، حيث يشكلون 85.0% من العينة. تأتي بعد ذلك فئة "عون تحكم و عون تنفيذ" بنفس العدد والنسبة بنسبة 7.5%، هذا يدل على أن غالبية الأفراد في هذه العينة معظمهم إطارات.

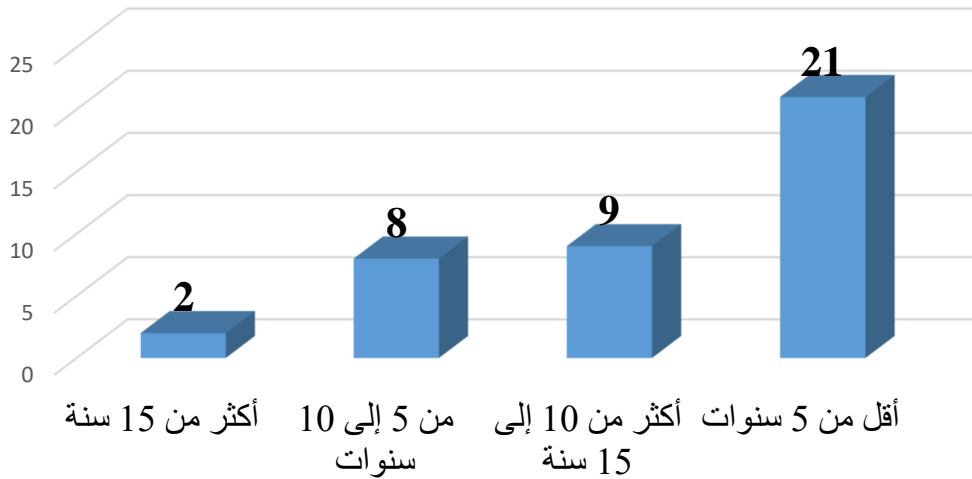
## خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل:

الجدول رقم (11) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.

سنوات العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	21	52.5
أكثر من 10 إلى 15 سنة	09	22.5
من 5 إلى 10 سنوات	08	20.0
أكثر من 15 سنة	02	5.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل:



الشكل رقم (7) يوضح: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.

من خلال الجدول رقم (11) يتبين لنا أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل مختلفة ومتباينة، الفئة الأكبر هي "أقل من 5 سنوات"، حيث تشكل 52.5% من العينة. تأتي بعد ذلك فئة

"أكثر من 10 إلى 15 سنة" بنسبة 22.5%، تليها فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 20.0%، أما أدنى فئة هي الفئة "أكثر من 15 سنة" والتي تمثل 5.0%

المطلب الثاني: تحليل و اقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة

أولاً: عرض استجابات عينة الدراسة على محور إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (12) يبين: مستوى بنود إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تعمل مؤسستكم على بناء رؤية مشتركة مع الموردين لتحقيق أهداف الجودة المشتركة	4.1	0.55	مرتفع
2	تسعى مؤسستكم إلى تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم خدمات منتجات ذات جودة عالية تلي توقعاتهم	4.08	0.57	مرتفع
3	تسعى مؤسستكم إلى بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين	4.08	0.69	مرتفع
4	تبنيت القيادة الإدارية العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	3.98	0.58	مرتفع
5	تستخدم مؤسستكم أدوات وتقنيات خاصة لقياس وتحسين الجودة	3.95	0.60	مرتفع
6	تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر في منتجاتها خدماتها	3.95	0.78	مرتفع
7	تخصص الإدارة العليا الموارد الضرورية (مالية مادية، بشرية) لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.9	0.81	مرتفع
8	تلتزم مؤسستكم بتعزيز التعاون طويل الأجل مع الموردين	3.9	0.81	مرتفع
9	تلتزم مؤسستكم بتحسين العمليات لضمان تقديم منتج عالي الجودة	3.88	0.69	مرتفع
10	تعمل مؤسستكم على دراسة ومعالجة اقتراحات وشكاوى العملاء لضمان تحسين أدائها	3.85	0.66	مرتفع
11	تجري مؤسستكم بحوثاً تسويقية باستمرار لمعرفة آراء المستهلكين واحتياجاتهم	3.83	0.59	مرتفع
12	تولي مؤسستكم اهتماماً كبيراً بمقترحات وشكاوى العملاء لتلبية احتياجاتهم	3.83	0.68	مرتفع

مرتفع	0.78	3.83	أجرت الإدارة العليا التغييرات اللازمة (مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة تنظيمية، نمط القيادة) لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	13
مرتفع	0.69	3.8	تلتزم الإدارة العليا بتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات	14
مرتفع	0.76	3.8	تسعى مؤسستكم الى تحقيق تحسين مستمر في جميع عملياتها	15
مرتفع	0.63	3.75	تقوم مؤسستكم بتدريب العاملين حول كيفية استخدام أساليب نماذج حل مشاكل الجودة	16
مرتفع	0.63	3.75	تحفز مؤسستكم العمل التعاوني من خلال تكوين فرق العمل	17
مرتفع	0.80	3.68	تسعى مؤسستكم إلى إشراك الموردين في التخطيط والتنفيذ لضمان الالتزام بمعايير الجودة الشاملة.	18
مرتفع	0.81	3.6	تعمل مؤسستكم على دمج العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء	19
مرتفع	0.68	3.55	تشجع مؤسستكم العاملين على ابداء الرأي والمساهمة في اقتراحات وحلول متعلقة بالجودة	20
مرتفع	<b>0.43</b>	<b>3.85</b>	<b>المستوى العام لمتغير إدارة الجودة الشاملة</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

المستوى العام للإدارة الجودة الشاملة بلغ 3.85 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري منخفض يقدر ب 0.43، لكنها تحتاج إلى تطوير لتحقيق التميز.

حيث سجلت أعلى المتوسطات في البنود المتعلقة ببناء رؤية مشتركة مع الموردين (4.1)، وتعزيز رضا العملاء من خلال جودة الخدمات والمنتجات (4.08)، وبناء علاقات ثقة متبادلة مع الموردين (4.08). كما يظهر التزام قوي من الإدارة العليا عبر تبني تطبيق الجودة الشاملة (3.98)، وتخصيص الموارد اللازمة لها (3.9)، وإجراء التغييرات التنظيمية الداعمة (3.83). ومع بقاء جميع المتوسطات في المستوى "مرتفع"، تلاحظ نقاط أضعف نسبيا أقل قوة (وإن كانت لا تزال مرتفعة) تتعلق بالدور الداخلي للعاملين، مثل تشجيعهم على إبداء الرأي والمساهمة في حلول الجودة (3.55)، ودمجهم وتعزيز انتمائهم (3.6)، وإشراك الموردين في التخطيط والتنفيذ (3.68).

وبالنسبة للانحراف المعياري فقد تراوح بين 0.55 الأقل تشتتا وتباينا للبند 1 " تعمل مؤسستكم على بناء رؤية مشتركة مع الموردين لتحقيق أهداف الجودة المشتركة"، و0.81 الأعلى تشتتا وتباينا للبند 19 "تعمل مؤسستكم على دمج العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء"، فهي تعزز موثوقية النتائج.

ثانيا: ترتيب مستوى أبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (13) يبين: ترتيب مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التركيز على المورد	3.93	0.55	مرتفع
التركيز على العميل	3.89	0.51	مرتفع
التحسين المستمر	3.89	0.60	مرتفع
التزام ودعم الإدارة العليا	3.87	0.58	مرتفع
التركيز على العاملين	3.66	0.56	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

ويتبين من خلال الجدول رقم (13) حول مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة أن أكبر متوسط حسابي هو 3.93 لبعد التركيز على المورد بانحراف معياري 0.55، يليه بعد التركيز على العميل بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.51، ويليه بعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.60، ويليه التزام ودعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.58، وأدنى متوسط حسابي لبعد التركيز على العاملين 3.66 وانحراف معياري 0.56.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ثقافة جودة راسخة وتركيز قويا على العملاء والموردين والتحسين المستمر، مع فرصة لتعزيز مشاركة الموظفين بشكل أعمق.

المطلب الثالث: تحليل و اقع الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في المؤسسة محل الدراسة

أولاً: عرض استجابات عينة الدراسة على محور الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي

الجدول رقم (14) يبين: مستوى بنود الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تسعى مؤسستكم الى بناء شراكات قوية مع الجهات الخارجية لدعم الجودة والتميز	3.9	0.55	مرتفع
2	تمتلك مؤسستكم القدرة على توقع احتياجات السوق متطلبات العملاء بشكل استباقي	3.9	0.78	مرتفع
3	تلتزم مؤسستكم بمسؤوليتها اتجاه المستقبل العمل بمبدأ تحقيق التنمية المستدامة)	3.85	0.62	مرتفع
4	مؤسستكم تقدم لعملائها أشياء تميزها عن المنافسين	3.85	0.66	مرتفع
5	تحقق مؤسستكم نتائج تشغيلية (تحسين الجودة تقليل التكاليف. زيادة الإنتاجية)	3.83	0.64	مرتفع
6	تؤثر مؤسستكم إيجابيا على المجتمع مثل (تحسين جودة الحياة، التنمية المستدامة، توفير فرص للعمل)	3.83	0.71	مرتفع
7	مؤسستكم تحقق رضا العملاء عن طريق تقديم منتجات خدمات تلي احتياجاتهم او تفوقها	3.83	0.78	مرتفع
8	تمتلك مؤسستكم القدرة على مواجهة التحديات الحالية أو المستقبلية (مثل تغيرات السوق أو التحديات التكنولوجية)	3.78	0.73	مرتفع
9	تحقق مؤسستكم نتائج استراتيجية (مثل المكانة السوقية الابتكار الاستدامة..) تتوافق مع أهدافها المعلنة	3.78	0.77	مرتفع
10	تركز مؤسستكم على تحقيق التميز والابداع في خدماتها ومنتجاتها	3.78	0.89	مرتفع
11	تتبع مؤسستكم نظاما واضحا منظما لإدارة الأداء وتحسينه	3.65	0.77	مرتفع

مرتفع	0.80	3.65	تقوم مؤسساتكم بتدريب تطوير مستمر للعمالة المتميزة	12
مرتفع	0.59	3.63	استراتيجية مؤسساتكم تتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة	13
مرتفع	0.71	3.63	لدى مؤسساتكم رؤية واضحة تحقق أهدافها الاستراتيجية	14
مرتفع	0.74	3.6	لدى مؤسساتكم نظاما إداريا فعالا (الحوكمة) يضمن الالتزام بالقوانين والضوابط والرقابة اللازمة	15
مرتفع	0.71	3.55	تدعم مؤسساتكم الإبداع والابتكار داخل فرق العمل بشكل مستمر	16
مرتفع	0.75	3.55	تلعب القيادة في مؤسساتكم دورا فعالا لتحقيق التميز	17
مرتفع	0.64	3.53	إدارة الأداء في مؤسساتكم يساهم في تحقيق التغيير المطلوب لتحسين العمليات	18
مرتفع	0.85	3.53	استراتيجية مؤسساتكم ملائمة للأهداف المحيطة بظروف العمل	19
مرتفع	0.85	3.53	تدعم القيادة في مؤسساتكم ثقافة التميز	20
مرتفع	0.81	3.4	مؤسساتكم تسعى الى تلبية تطلعات أصحاب المصلحة	21
مرتفع	<b>0.48</b>	<b>3.69</b>	<b>المستوى العام لمتغير الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

المستوى العام الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي بلغ 3.69 بمستوى مرتفع وبانحراف معياري منخفض يقدر ب 0.48، لكنها تحتاج إلى تطوير لتحقيق التميز. مع تميز واضح في الجوانب الخارجية والاستباقية، حيث سجلت أعلى المعدلات في بناء الشراكات مع الجهات الخارجية (3.9) وتوقع احتياجات السوق (3.9) والالتزام بالتنمية المستدامة (3.85) والتميز التنافسي (3.85). كما برزت في تحقيق نتائج ملموسة كتحسين الجودة والإنتاجية (3.83) والتأثير الإيجابي على المجتمع (3.83) ورضا العملاء (3.83). ومع ذلك، تُظهر النتائج فجوات نسبية تتطلب تحسينا، خاصة في دعم القيادة لثقافة التميز (3.53) وتمكين الإبداع داخل الفرق (3.55) وفعالية أنظمة إدارة الأداء (3.65) والحوكمة (3.6)، بالإضافة إلى ضعف في تلبية تطلعات أصحاب المصلحة (3.4) الذي سجل الأدنى بين البنود. الانحرافات المعيارية المرتفعة في بعض المؤشرات (كالتدريب المستمر والابتكار) تشير إلى تباين في التقييمات.

وبالنسبة للانحراف المعياري فقد تراوح بين 0.55 الأقل تشتتا وتباينا للبند 1 "تسعى مؤسستكم إلى بناء شراكات قوية مع الجهات الخارجية لدعم الجودة والتميز"، و0.89 الأعلى تشتتا وتباينا للبند 10 "تركز مؤسستكم على تحقيق التميز والابداع في خدماتها ومنتجاتها".

ثانيا: ترتيب مستوى أبعاد متغير الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

الجدول التالي يعرض النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (15) يبين: ترتيب مستوى أبعاد الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
النتائج	3.77	0.48	مرتفع
التنفيذ	3.69	0.54	مرتفع
التوجه	3.58	0.59	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

ويتبين من خلال الجدول رقم (15) حول مستوى أبعاد الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي أن أكبر متوسط حسابي هو 3.77 لبعده النتائج بانحراف معياري 0.48، يليه بعد التنفيذ بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.54، وأدنى متوسط حسابي لبعده التوجه 3.58 وانحراف معياري 0.59.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تتفوق في تحقيق "النتائج" المباشرة بفضل كفاءة "التنفيذ"، لكن ضعف "التوجه" الاستراتيجي (خاصة في القيادة والتخطيط طويل المدى) قد يعد عائقا أمام التحسين المستدام للأداء، ما يستدعي تعميق التكامل بين الرؤية الاستراتيجية وآليات التنفيذ لضمان توازن أدوار الأبعاد الثلاثة، وكما تبين من خلال النتائج السابقة أن هناك تماسك للأداء الخارجي والاستدامة، لكن هناك حاجة ماسة لتعزيز البنية الداخلية عبر تمكين القيادة وربط الاستراتيجية بمعايير الجودة وتعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة لسد الفجوة بين الأداء الحالي وطموحات التميز الشامل.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات يسمح للباحث بقبول او نفي الفرضية ومن تم يتمكن من التوصل الى نتائج متعلقة بدراسته والاجابة على الإشكالية، لذا سنتطرق من خلال هذا المبحث الى اختبار الفرضية الرئيسية بطريقتين طريقة الانحدار البسيط لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة ككل على الأداء المتميز وبطريقة الانحدار المتعدد لمعرفة ثر كل بعد من ابعادها على الأداء المتميز، ثم يتم اختبار الفرضيات الفرعية لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على كل بعد من ابعاد الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز في الأداء.

## المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية.

التي مفادها " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الككترونيكس."

## أولاً- اختبار الفرضية بطريقة نموذج الانحدار البسيط

الجدول رقم (16) يوضح: معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الأداء المتميز.

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	مربع معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة ف
0.32020	0.564	0.576	0.759	0.000	51.527

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (17) يوضح: نموذج الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز.

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	0.406	0.460		0.883	0.383	غير معنوية

معنوية	0.000	7.178	0.759	0.119	0.853	إدارة الجودة الشاملة
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------------------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين رقم (16) و (17) إلى ثبوت صحة هذا الفرض وذلك على النحو الآتي:

- إن معامل الانحدار يساوي (0.853) وذلك يعني:

إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى إدارة الجودة الشاملة ارتفع مستوى الأداء المتميز.

إن زيادة إدارة الجودة الشاملة بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في الأداء المتميز بقيمة (0.853) من هذه الوحدة.

- إن معامل الارتباط يساوي (0.75) ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.75)، وهي معنوية عند مستوى 5٪.

- إن قيمة اختبارات تساوي (7.18)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5٪، وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.

- إن قيمة اختبار ف يساوي (51.527) وهي معنوية عند مستوى 5٪؛ مما يعني أن المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع الأداء المتميز.

- إن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.57)، وهذا يعني أن متغير إدارة الجودة الشاملة المستقل يفسر ما مقداره (57%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الأداء المتميز.

وأن نسبة (43%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها يوجد تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور اليكترونيكس. وعليه نقول أن الفرضية قد تحققت. وفق نموذج الانحدار البسيط التالي:

$Y=0.853X+0.406$  حيث X يمثل إدارة الجودة الشاملة وY يمثل الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية بنموذج الانحدار المتعدد

الجدول رقم (18) : معامل الارتباط، معامل الارتباط المربع، مربع معامل الارتباط المعدل والخطأ المعياري في التقدير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

مصفوفة النماذج b				
النموذج	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	,806 <sup>a</sup>	,649	,597	,30781

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (19) يوضح: نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار.

ANOVA <sup>a</sup>						
المعنوية	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	النموذج	
,000 <sup>b</sup>	12.576	1.192	5	5.958	الانحدار	1
		0.0095	34	3.221	البواقي	
			39	9.179	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (20) يوضح: معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الأداء المتميز.

المعاملات a					
		معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		النموذج
المعنوية	T	Beta	خطأ معياري	B	

1	الثابت	.421	.459	.917	.365
	التزام ودعم الادارة العليا	.314	.097	3.241	.003
	التركيز على العميل	.283	.168	1.683	.102
	التركيز على المورد	-.094	.120	-.780	.441
	التركيز على العاملين	.107	.101	1.067	.294
	التحسين المستمر	.238	.147	1.626	.113

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن البعد الأكثر تأثيرا وذو معنوية هو التزام ودعم الادارة العليا بمعامل انحدار 0.314 ودال احصائيا عند 0.003، حيث كل زيادة وحدة تؤدي لتحسن 0.314 في الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي. وأما باقي الأبعاد كلها ليست دالة احصائيا، حيث جاء بعد التركيز على العميل بمعامل انحدار 0.283 وغير دال احصائيا عند 0.102، بعد التركيز على المورد بمعامل انحدار -0.094 وغير دال احصائيا عند 0.441، بعد التركيز على العاملين بمعامل انحدار 0.107 وغير دال احصائيا عند 0.294، بعد التحسين المستمر بمعامل انحدار 0.238 وغير دال احصائيا عند 0.113.

وهذا يعني هذا أن بعد (التزام ودعم الادارة العليا) هو البعد الأكثر تأثيرا واسهاما في تحقيق الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي، في حين فان الأبعاد الأخرى على حدى لا تؤدي الى تأثير حقيقي ومعنوي في ظل وجود التزام ودعم الادارة، ومما سبق نستنتج صحة الفرضية الرئيسية جزئيا باختبار الانحدار المتعدد وبالتالي معادلة الانحدار في هذا النموذج تساوي:

$$Y = + 0.314 X + 0.421$$

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى .

التي مفادها " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل او يساوي 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على توجه الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور اليكترونيكس."

الجدول رقم (21) يوضح: معاملات الارتباط والتحديد لنموذج توجه الأداء المتميز.

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	مربع معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة ف
0.46365	0.391	0.407	0.638	0.000	26.091

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (22) يوضح: نموذج الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على توجه الأداء المتميز.

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.198	0.667		0.297	0.768	غير معنوية
إدارة الجودة الشاملة	0.879	0.172	0.638	5.108	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين إلى ثبوت صحة هذا الفرض وذلك على النحو الآتي:

- إن معامل الانحدار يساوي (0.879) وذلك يعني:

إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه بالأداء المتميز علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى إدارة الجودة الشاملة ارتفع مستوى التوجه بالأداء المتميز.

إن زيادة إدارة الجودة الشاملة بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في التوجه بالأداء المتميز بقيمة (0.87) وحدة.

- إن معامل الارتباط يساوي (0.63) ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه بالأداء المتميز علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.63)، وهي معنوية عند مستوى 5٪.

- إن قيمة اختبارات تساوي (5.10)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5٪، وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه بالأداء المتميز.
- إن قيمة اختبار ف يساوي (26.091) وهي معنوية عند مستوى 5٪؛ مما يعني أن المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع التوجه بالأداء المتميز.
- إن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.40)، وهذا يعني أن متغير إدارة الجودة الشاملة المستقل يفسر ما مقداره (40 ٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع التوجه بالأداء المتميز.

وأن نسبة (60 ٪) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى وعليه نقول أن

الفرضية قد تحققت وفق نموذج الانحدار البسيط التالي:  $Y=0.897X+0.198$

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية

التي مفادها " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل او يساوي 0.05 لإدارة الجودة

الشاملة على تنفيذ الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور اليكترونيكس".

الجدول رقم (23) يوضح: معاملات الارتباط والتحديد لنموذج تنفيذ الأداء المتميز.

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	مربع معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة ف
0.45414	0.310	0.328	0.572	0.000	18.511

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (24) يوضح: نموذج الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على تنفيذ الأداء المتميز.

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية

الثابت	0.900	0.653		1.378	0.176	غير معنوية
إدارة الجودة الشاملة	0.725	0.168	0.572	4.302	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين رقم (23) و (24) إلى ثبوت صحة هذا الفرض وذلك على النحو الآتي:

- إن معامل الانحدار يساوي (0.72) وذلك يعني:

إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتنفيذ لأداء المتميز علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى إدارة الجودة الشاملة ارتفع مستوى التنفيذ بالأداء المتميز.

إن زيادة إدارة الجودة الشاملة بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في التنفيذ بالأداء المتميز بقيمة (0.72) وحدة.

- إن معامل الارتباط يساوي (0.57) ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتنفيذ الأداء المتميز علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.57)، وهي معنوية عند مستوى 5٪.

- إن قيمة اختبار ت تساوي (18.51)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5٪، وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنفيذ بالأداء المتميز.

- إن قيمة اختبار ف يساوي (18.51) وهي معنوية عند مستوى 5٪؛ مما يعني أن المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع التنفيذ بالأداء المتميز.

- إن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.32)، وهذا يعني أن متغير إدارة الجودة الشاملة المستقل يفسر ما مقداره (32 ٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع التنفيذ بالأداء المتميز.

وأن نسبة (68 ٪) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية وعليه نقول أن

الفرضية قد تحققت. والنموذج الاحصائي كما يلي:  $Y=0.725X+0.900$

## المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

التي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على نتائج الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور اليكترونيكس".

الجدول رقم (25) يوضح: معاملات الارتباط والتحديد لنموذج نتائج الأداء المتميز.

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	مربع معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة ف
0.36859	0.545	0.757	0.746	0.000	47.743

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (26) يوضح: نموذج الانحدار البسيط لأثر إدارة الجودة الشاملة على النتائج بالأداء المتميز.

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثابت	0.131	0.530		0.246	0.807	غير معنوية
إدارة الجودة الشاملة	0.945	0.137	0.746	6.912	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين رقم (25) و (26) إلى ثبوت صحة هذا الفرض كالاتي:

- إن معامل الانحدار يساوي (0.945) وذلك يعني:

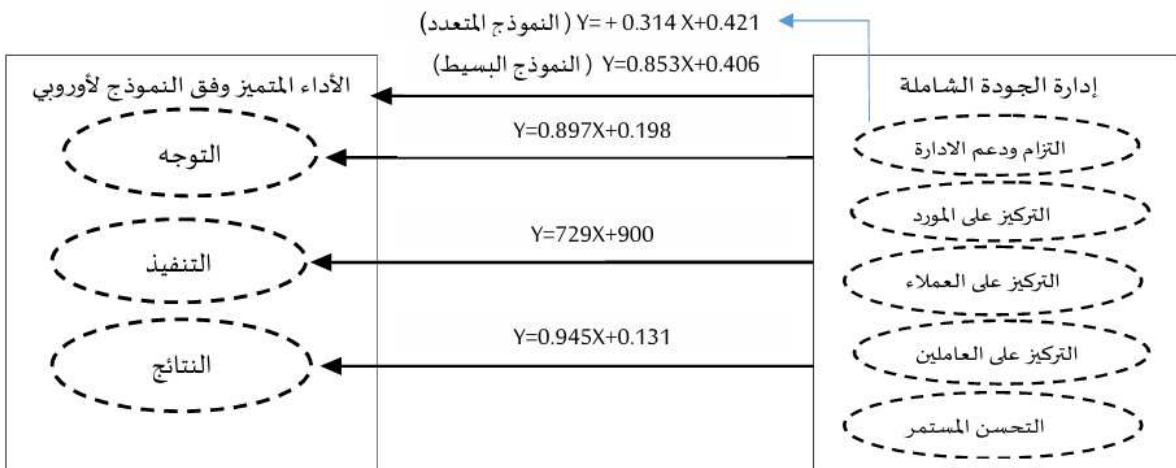
إشارة معامل الانحدار الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنتائج بالأداء المتميز علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى إدارة الجودة الشاملة ارتفع مستوى نتائج الأداء المتميز.

إن زيادة إدارة الجودة الشاملة بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغيير طردي في النتائج بالأداء المتميز بقيمة (0.945) وحدة.

- إن معامل الارتباط يساوي (0.746) ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنتائج بالأداء المتميز علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي (0.746)، وهي معنوية عند مستوى 5٪.
  - إن قيمة اختبار ت تساوي (6.91)، وهي معنوية عند مستوى أقل من 5٪، وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنتائج بالأداء المتميز.
  - إن قيمة اختبار ف يساوي (47.77) وهي معنوية عند مستوى 5٪؛ مما يعني أن المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة صالح للتنبؤ بالمتغير التابع نتائج الأداء المتميز.
  - إن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.55)، وهذا يعني أن متغير إدارة الجودة الشاملة المستقل يفسر ما مقداره (55%) من التغير الحاصل في المتغير التابع نتائج الأداء المتميز.
- وأن نسبة (45%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وعليه نقول أن الفرضية قد تحققت وفق النموذج الاحصائي التالي:  $Y=0.945X+0.131$

ومنه فإن نموذج الدراسة كما يلي:



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج اختبار الفرضيات

الشكل رقم (8) يبين: النموذج الاحصائي المقدر لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

## خلاصة:

تناول هذا الفصل دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترولنيكس في برج بوعرييح، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث في المبحث الأول، ناقشنا طريقة وأدوات الدراسة، بينما في المبحث الثاني قدمنا تحليل ومناقشة محاور الاستبانة بدءا بالبيانات العامة وصولا إلى شدة استجابة المبحوثين حول متغيرات الدراسة ومستواهما من وجهة نظرهم. بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حيث تبين وجود تأثير لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز ولكل محور من محاوره وفق النموذج الأوروبي، كما تبين وجود تأثير فعلي معنوي للالتزام القيادية على الأداء المتميز في حين يختفي تأثير باقي الأبعاد على مدى وجود التزام الإدارة وذلك حسب نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

خاتمة

سمحت هذه الدراسة بالتعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي، تعتبر إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية في تحقيق الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي، حيث تساهم في تحسين العمليات وزيادة كفاءة الموارد. من خلال التركيز على رضا العملاء وابتكار الحلول، تعزز إدارة الجودة الشاملة قدرة المؤسسات على التميز في السوق. كما تساهم في بناء ثقافة مستدامة للتطوير المستمر، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية تشمل زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف استراتيجية، وبالتالي الالتزام بإدارة الجودة الشاملة مفتاحاً لتحقيق الأداء المتميز المستدام. هذا ما جعل حتمية التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من تحقيق الأداء المتميز ومنافسة المؤسسات الأخرى وتحقيق أهداف إيجابية.

#### أولاً: النتائج العامة.

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا باختيار مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج، من خلال اسقاط هذا الموضوع على الواقع العملي، لإعطاء صورة واضحة عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي. وفي الأخير توصلنا الى جملة من النتائج العامة والمتمثلة فيما يلي:

- مستوى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج مرتفع.
- مستوى الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس برج بوعرييج مرتفع.
- في ظل وجود التزام القيادة العليا يحتفي التأثير الفعلي لباقي ابعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز.

#### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بالانحدار البسيط والمتعدد ونتائج اختبار الفرضيات بالانحدار البسيط تبين ما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على توجه الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على تنفيذ الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس.

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لإدارة الجودة الشاملة على نتائج الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترونيكس.
- هناك أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لبعد التزام ودعم الادارة العليا على الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترونيكس. في حالة تكون على حدى وأما الأبعاد الأربعة الباقية المتمثلة في التركيز على العميل، التركيز على المورد، التركيز على العاملين، التحسين المستمر، فلم يكن لها أثر ذات دلالة احصائية في معادلة الانحدار المتعدد. وبالتالي ليس لها تأثير فعلي منفردة أي أن التزام ودعم الادارة العليا هو البعد الذي يساهم في الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مؤسسة كوندور الكترونيكس حيث يخفي تأثير الأبعاد الأخرى.

### ثالثاً: اقتراحات الدراسة.

1. ينبغي على إدارة مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزيز التزامها ودعمها لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهر البحث أن هذا البعد له تأثير إيجابي كبير على الأداء المتميز.
2. العمل على تعزيز ثقافة تركيز على احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم، مما يساهم في تحسين العلاقة مع السوق وزيادة التنافسية.
3. تطوير استراتيجيات تعاون فعالة مع الموردين، حيث أن هذه العلاقات تلعب دوراً مهماً في تعزيز جودة المنتجات والخدمات.
4. إنشاء بيئة تشجع على الابتكار والتحسين المستمر، لضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق وتحقيق الأداء المتميز.
5. تقديم برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
6. إجراء تقييمات دورية لمستوى إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ومراقبة التطورات.
7. إجراء دراسات مستقبلية حول إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي في مختلف القطاعات وكذا ربطها بمختلف المتغيرات لمعرفة مدى تأثيرها على المتغيرات الأخرى وتأثيرها بالمتغيرات الأخرى كذلك.

#### رابعاً: افاق الدراسة.

نأمل أن تكون هذه الدراسة امتداد لدراسات أخرى منها:

- دور التحسن المستمر في تحقيق الأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.
- أثر إدارة العلاقة مع العملاء في الأداء المتميز.
- دور مقاييس إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المتميز.
- دراسة العلاقة بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

# قائمة المراجع

أ- المراجع العربية:

1. آل علي، رضا صاحب أبو حمدان. (20212). الإدارة لمحات معاصرة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
2. بشتة، حنان، وبوعموشة، نعيم. (2019). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية. مجلة التمكين الاجتماعي، 1 (3)، 41-65.
3. بلواضح، أحمد سيف الدين، جلولي، محمد، ومهدي، عمر. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8 (2)، 498-517.
4. بن جيلالي، قدور مصطفى. (2014). التدقيق في الإنتاج والانتاجية ادارة الجودة الشاملة كمعيار استراتيجي دراسة حالة: مؤسسة كابلات سيدي بن زهيبية (رسالة ماستر في المالية والمحاسبة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
5. بن سليمان، فاطمة، وقداش، سمية. (2023). أثر روحانية مكان العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر – كوبا (ورقلة). مجلة دفاتر اقتصادية، 14 (1)، 918-903.
6. الجبوري، حمزة محمد. (2013). جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (34)، 174-167.
7. الجبوري، خلف لطيف ناصر، بدوي، نسرین عبد الله. (2018). دور أبعاد القيادة التحولية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (2)، 85-114.
8. ججيق زكية، محاضرات في مقياس إدارة الجودة الشاملة [على الخط: <https://elearning.univ-bba.dz/course/view.php?id=4760>] موجهة للسنة الثالثة تخصص إدارة اعمال، السنة الجامعية 2025/2024، تاريخ الاطلاع 2025/5/10.
9. جودة، محفوظ أحمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. دار وائل للنشر والتوزيع.
10. حفان، بن هرماس بوبكر، ومسعود، محمد. (2020). أدوات ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بناء على التجربة الماليزية (رسالة ماستر في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

11. خام الله، صبرينة، ومساك، أمينة. (2015). تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، 3(5)، 235-249.
12. خثير، محمد، وبن جروة، حكيم. (2019). العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*، 5(1)، 135-144.
13. ذياب، لبنى. (2013). *محددات تجويد نظام التعليم الجامعي في ضوء نموذج ادوارد ديمنغ: دراسة ميدانية بجامعة سطيف 2* (رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2.
14. زحاف، محمد، وقوربي، خالد. (2015). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في الإدارة الرياضية. *مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية*، 4(2)، 1-15.
15. زدام، يوسف، وزنينة، أسماء. (2017). متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 6(1)، 253-268.
16. سالم، يسمينة. (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، 20(1)، 248-261.
17. سبع، نجيب، ومناصيرية، رشيد. (2020). التمتين الوظيفي وأثره في تثمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير. *مجلة الباحث*، 20(1)، 715-730.
18. سحمون، مصدق. (2019). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية للارتقاء بكفاءة التعليم العالي: دراسة تجارب جامعات عالمية وعربية. *مجلة البحوث الدراسات العلمية*، 13(1)، 280-296.
19. سحنوني، مصطفى، ودنبري، لطفي. (2022). استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز. *مجلة آفاق علمية*، 14(2)، 792-809.
20. السلمي، علي. (2002). *إدارة الأداء المتميز*. دار غريب للنشر والتوزيع.
21. السيادي، منى سعيد محمد. (2023). التميز المؤسسي الأوروبي EFQM وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5(50)، 249-280.
22. الصرايرة، شادي ارشد، والنجداي، أكرم يوسف. (2012). أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 6(2)، 127-150.
23. عثمان، ليلى، سراي، صالح، وبعلة، طاهر. (2018). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز - عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات. *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة*، 3(1)، 20-32.

24. عسلي، نورالدين، والعقعاقي، خديجة. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من كلية الاقتصاد جامعة المسيلة. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، 3(2)، 85-100.
25. علي، إخلاص ستار عكلة، وإسماعيل، أيسر حسن. (2021). واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 27(126)، 389-409.
26. غربال، أحلام. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت جمورة بسكر (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
27. فيشوش، حمزة. (2022). إدارة الجودة الشاملة رؤية إسلامية. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، 1(9)، 263-277.
28. قوريشي، محمد الصالح. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي. *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، 7(7)، 75-102.
29. لحول، عبد القادر. (2023). أثر تطبيق مرتكزات الشفافية التنظيمية في الإدارات العمومية على الأداء المتميز دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 9(1)، 387-402.
30. لوارتي، إبراهيم. (2016). إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات. *مجلة البديل الاقتصادي*، 3(1)، 352-379.
31. لوارتي، إبراهيم. (2016). إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات. *مجلة البديل الاقتصادي*، 3(1)، 352-379.
32. لوراسية، الطاهر. (2021). اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم التنظيمي - تجربة مؤسسة فرتيال -. *مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة*، 8(1)، 255-277.
33. محمد حساين الوادي، نزال، عبد الله إبراهيم، وسمحان، حسين محمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
34. مراد، ناصر. (2007). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة. *مجلة إدارة*، 17(2)، 7-23.

35. مشاركة، شيماء، وولنان، رانيا. (2020). استخدام النموذج الأوروبي للتميز في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة مقارنة بين جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة 2 (مذكرة ماستر في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
36. مهديد، فاطمة الزهراء، ومصمودي، طلال. (2019). إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل المساهمة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة وكالة موبيليس بسكرة. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، 3(1)، 119-140.
37. النويران، ظاهر لفا عفت. أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(7)، 117-135.

ب-المراجع الأجنبية:

38. Al-Damen, Rula Ali. (2017). The impact of Total Quality Management on organizational performance : Case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192-202.
39. Besterfield, Dale H, Besterfield-Michna, Carol, Besterfield, Glen H, Besterfield-Sacre, Mary, Urdhwareshe, Hemant, & Urdhwareshe, Rashmi. (2012). Total Quality Management Revised Edition: For Anna University. Pearson Education India.
40. Birhan, Temesgen Ayenew. (2022). Total Quality Management and its Impact on Organizational Performance: The Case of Ethio telecom. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, 7(5), 1724-1728. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6827675>
41. Hagan, Mark R. (1999). Complacency—the Enemy of Quality, *Quality Progress*, 32(10), 37–44.
42. Masters, Robert J. (1996). Overcoming the Barriers to TQM's Success. *Quality Progress*, 29(5), 53-55
43. Salegna, Gary, & Fasel, Farzaneh. (2000). Obstacles to Implementing Quality. *Quality Progress*, 33(7), 53–57.
44. Senarath, B.T.D.N, Gunarathne, G C I. & Fernando, Tebuwanage Sameera Sampath. (2020). Impact of Total Quality Management on Operational Performance. *Peradeniya Management Review*, 2(1), 98-132.
45. Tamimi, N., & Sebastianelli, R. (1998). The barriers to total quality management. *Quality Progress*, 31, 57-60.

# قائمة الملحق

المحلق رقم (1):أداة الدراسة.

جامعة محمد البشير الابراهيمي بربج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير.

#### استبانة.

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المتميز وفق النموذج الاوروي: دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور الكترونيكس بربج بوعريريج". نضع بين ايديكم هذه الاستبانة، ونرجو منكم التفضل بالإجابة على جميع العبارات بوضع إشارة (✓) في المكان الذي ترونه مناسباً ويعبر بدقة عن الواقع في مؤسستكم. لأن دقة الإجابة ستنعكس إيجابياً على دقة النتائج.  
شكراً على تعاونكم ووقتكم وتقبلوا منا فائق الشكر والاحترام.

#### الطلبة:

- محمد سليم حموش.  
- وليد بوضياف.

#### الأستاذ المشرف

أ.د. زكية ججيق

أولا-البيانات العامة:

الجنس: ذكر ( ) انثى ( )

العمر: اقل من 30 سنة ( ) من 30 الى 40 سنة ( ) أكثر من 40 الى 50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة ( ) .

المؤهل العلمي: ثانوي او اقل ( ) تكوين مهني ( ) جامعي ( )

المركز الوظيفي: اطار ( ) عون تحكم ( ) عون تنفيذ ( )

سنوات العمل: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 الى 10 سنة ( ) أكثر من 10 الى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

ثانيا: محاور الدراسة.

1- محور إدارة الجودة الشاملة.

القياس					العبارة	الرقم
متفق بشدة	متفق	متفق الى حد ما	غير متفق	غير متفق بشدة	التزام ودعم الإدارة العليا	
					تبنت القيادة الإدارية العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.	01
					أجرت الإدارة العليا التغييرات اللازمة (مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة تنظيمية، نمط القيادة) لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	02
					تلتزم الإدارة العليا بتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات.	03
					تخصص الإدارة العليا الموارد الضرورية (مالية، مادية، بشرية) لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	04
متفق بشدة	متفق	متفق الى حد ما	غير متفق	غير متفق بشدة	التركيز على العميل (الزبون)	
					تجري مؤسستكم بحوثا تسويقية باستمرار لمعرفة آراء المستهلكين واحتياجاتهم.	05
					تسعى مؤسستكم إلى تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية تلي توقعاتهم.	06
					تولي مؤسستكم اهتماما كبيرا بمقترحات وشكاوى العملاء لتلبية احتياجاتهم.	07
					تعمل مؤسستكم على دراسة ومعالجة اقتراحات وشكاوى العملاء لضمان تحسين أداؤها.	08

متفق بشدة	متفق	متفق الى حد ما	غير متفق	غير متفق بشدة	التركيز على المورد	
					تسعى مؤسستكم إلى بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين	09
					تعمل مؤسستكم على بناء رؤية مشتركة مع الموردين لتحقيق أهداف الجودة المشتركة	10
					تسعى مؤسستكم إلى إشراك الموردين في التخطيط والتنفيذ لضمان الالتزام بمعايير الجودة الشاملة.	11
					تلتزم مؤسستكم بتعزيز التعاون طويل الأجل مع الموردين.	12
متفق بشدة	متفق	متفق الى حد ما	غير متفق	غير متفق بشدة	التركيز على العاملين	
					تشجع مؤسستكم العاملين على ابداء الراي والمساهمة في اقتراحات وحلول متعلقة بالجودة.	13
					تقوم مؤسستكم بتدريب العاملين حول كيفية استخدام أساليب/ نماذج حل مشاكل الجودة.	14
					تحفز مؤسستكم العمل التعاوني من خلال تكوين فرق العمل	15
					تعمل مؤسستكم على دمج العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء	16
متفق بشدة	متفق	متفق الى حد ما	غير متفق	غير متفق بشدة	التحسين المستمر	
					تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر في منتجاتها/ خدماتها.	17
					تستخدم مؤسستكم أدوات وتقنيات خاصة لقياس وتحسين الجودة	18
					تسعى مؤسستكم الى تحقيق تحسين مستمر في جميع عملياتها. (يقصد بالعملية جميع الخطوات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة لإنجاز مهام او انتاج منتج...)	19
					تلتزم مؤسستكم بتحسين العمليات لضمان تقديم منتج عالي الجودة.	20

## 2- محور الأداء المتميز وفق النموذج الاوروي.

القياس	العبارة	الرقم
متفق بشدة	التوجه	
	استراتيجية مؤسستكم ملائمة للأهداف المحيطة بظروف العمل	21
	لدى مؤسستكم رؤية واضحة تحقق أهدافها الاستراتيجية.	22
	استراتيجية مؤسستكم تتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة.	23

					24	تدعم القيادة في مؤسساتكم ثقافة التميز.
					25	تلعب القيادة في مؤسساتكم دورا فعالا لتحقيق التميز.
					26	تقوم مؤسساتكم بتدريب / تطوير مستمر للعمالمة المتميزة.
متفق بشدة	متفق	متفق الى حد ما	غير متفق	غير متفق بشدة		<b>التنفيذ</b>
					27	تركز مؤسساتكم على تحقيق التميز والابداع في خدماتها ومنتجاتها.
					28	تلتزم مؤسساتكم بمسؤوليتها اتجاه المستقبل (العمل بمبدأ تحقيق التنمية المستدامة)
					29	تتبع مؤسساتكم نظاما واضحا / منظما لإدارة الأداء وتحسينه.
					30	إدارة الأداء في مؤسساتكم يساهم في تحقيق التغيير المطلوب لتحسين العمليات، النتائج..
					31	لدى مؤسساتكم نظاما إداريا فعالا (الحوكمة) يضمن الالتزام بالقوانين والضوابط والرقابة اللازمة.
					32	تدعم مؤسساتكم الإبداع والابتكار داخل فرق العمل بشكل مستمر
					33	تسعى مؤسساتكم الى بناء شراكات قوية مع الجهات الخارجية لدعم الجودة والتميز.
متفق بشدة	متفق	متفق الى حد ما	غير متفق	غير متفق بشدة		<b>النتائج</b>
					34	مؤسساتكم تحقق رضا العملاء عن طريق تقديم منتجات / خدمات تلبي احتياجاتهم او تفوقها
					35	مؤسساتكم تسعى الى تلبية تطلعات أصحاب المصلحة.
					36	تحقق مؤسساتكم نتائج استراتيجية (مثل المكانة السوقية، الابتكار، الاستدامة..) تتوافق مع أهدافها المعلنة.
					37	تحقق مؤسساتكم نتائج تشغيلية (تحسين الجودة، تقليل التكاليف، زيادة الإنتاجية...)
					38	مؤسساتكم تقدم لعمالها أشياء تميزها عن المنافسين
					39	تمتلك مؤسساتكم القدرة على توقع احتياجات السوق / متطلبات العملاء بشكل استباقي.
					40	تمتلك مؤسساتكم القدرة على مواجهة التحديات الحالية أو المستقبلية (مثل تغيرات السوق أو التحديات التكنولوجية)
					41	تؤثر مؤسساتكم إيجابيا على المجتمع مثل (تحسين جودة الحياة، التنمية المستدامة، توفير فرص للعمل)

شكرا جزيلالكم.

المحلق رقم (2): نتائج ثبات أداة الدراسة.

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	20

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	21

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES**

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.956	41

الملحق رقم (3): اتساق الاستبيان.

		إدارة الجودة الشاملة
إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
A1	Pearson Correlation	.484**
	Sig. (2-tailed)	0.002
	N	40
A2	Pearson Correlation	.648**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A3	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A4	Pearson Correlation	.433**
	Sig. (2-tailed)	0.005
	N	40
A5	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A6	Pearson Correlation	.715**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A7	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2-tailed)	0.000

	N	40
A8	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A9	Pearson Correlation	.684**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A10	Pearson Correlation	.723**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A11	Pearson Correlation	.584**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A12	Pearson Correlation	.507**
	Sig. (2-tailed)	0.001
	N	40
A13	Pearson Correlation	.565**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A14	Pearson Correlation	.516**
	Sig. (2-tailed)	0.001
	N	40
A15	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A16	Pearson Correlation	.601**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A17	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A18	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A19	Pearson Correlation	.735**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
A20	Pearson Correlation	.603**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الأداء المتميز	الأداء المتميز	
	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
B1	Pearson Correlation	.755**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B2	Pearson Correlation	.742**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B3	Pearson Correlation	.683**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B4	Pearson Correlation	.591**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B5	Pearson Correlation	.757**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B6	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B7	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B8	Pearson Correlation	.717**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B9	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B10	Pearson Correlation	.629**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B11	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B12	Pearson Correlation	.689**

	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B13	Pearson Correlation	.670**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B14	Pearson Correlation	.721**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B15	Pearson Correlation	.567**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B16	Pearson Correlation	.471**
	Sig. (2-tailed)	0.002
	N	40
B17	Pearson Correlation	.529**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B18	Pearson Correlation	.662**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B19	Pearson Correlation	.579**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B20	Pearson Correlation	.723**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40
B21	Pearson Correlation	.653**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (4) : نتائج الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

## Frequencies

### Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	52.5	52.5	52.5
	أنثى	19	47.5	47.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

		السن			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	20	50.0	50.0	50.0
	من 30 إلى 40 سنة	13	32.5	32.5	82.5
	أكثر من 40 إلى 50 سنة	5	12.5	12.5	95.0
	أكثر من 50 سنة	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	تكوين مهني	3	7.5	7.5	7.5
	جامعي	37	92.5	92.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

		المركز الوظيفي			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	إطار	34	85.0	85.0	85.0
	عون تحكم	3	7.5	7.5	92.5
	عون تنفيذ	3	7.5	7.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

		سنوات العمل			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	21	52.5	52.5	52.5
	من 5 إلى 10 سنوات	8	20.0	20.0	72.5
	أكثر من 10 إلى 15 سنة	9	22.5	22.5	95.0
	أكثر من 15 سنة	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

## الملحق رقم (5): نتائج استجابات عينة الدراسة على بنود متغيرات الدراسة.

		أجرت الإدارة العليا	تلتزم الإدارة	تخصص الإدارة	تجري مؤسستكم	تعي مؤسستكم إلى	
	تنبت القيادة	التغييرات اللازمة) مثل	العليا بتنفيذ	العليا الموارد	بحوثا تـ وبقية	تعزيز رضا العملاء	
	الإدارية العليا	الهيكل التنظيمي، الثقافة	برامج إدارة	الضرورية) مالية	بـ تمرار لمعرفة	من خلال تقديم	
	تطبيق إدارة	تنظيمية، نمط القيادة (	الجودة الشاملة	مادية، بشرية (لنجاح	آراء المـ تهلكين	خدمات منتجات ذات	
	الجودة الشاملة	لضمان نجاح تطبيق إدارة	على كافة	تطبيق إدارة الجودة	واحـتياجاتهم	جودة عالية تـلبي	
	في المؤسـة	الجودة الشاملة	المـتويات	الشاملة		توقعاتهم	
N	Valid	40	40	40	40	40	
	Missing	0	0	0	0	0	
Mean		3.98	3.83	3.80	3.90	3.83	4.08
Std. Deviation		.577	.781	.687	.810	.594	.572

	تعمل مؤسستكم	تعمل مؤسستكم	تعمل مؤسستكم	تعمل مؤسستكم	تعمل مؤسستكم	تعمل مؤسستكم
	على درـة	على بناء	على بناء	على إشراك	تلتزم	تلتزم
	ومعالجة	رؤية مشتركة	رؤية مشتركة	الموردين في	مؤسستكم	مؤسستكم
	اقتراحات	مع الموردين	مع الموردين	التخطيط والتنفيذ	بتعزيز	بتعزيز
	وشكاوى العملاء	لتحقيق أهداف	لتحقيق أهداف	الضمان الالتزام	التعاون طويل	التعاون طويل
	لضمان تحـين	الجودة	الجودة	بمعايير الجودة	الأجل مع	الأجل مع
	أدائها	المشتركة	المشتركة	الشاملة.	الموردين	الموردين
	40	40	40	40	40	40
	0	0	0	0	0	0
	3.83	3.85	4.08	4.10	3.68	3.90
	.675	.662	.694	.545	.797	.810

	تعمل مؤسستكم	تعمل مؤسستكم	تعمل مؤسستكم	تعمل مؤسستكم	تعمل مؤسستكم	تعمل مؤسستكم
	تحفز	تحفز	تحفز	تحفز	تحفز	تحفز
	تقوم مؤسستكم	تقوم مؤسستكم	تقوم مؤسستكم	تقوم مؤسستكم	تقوم مؤسستكم	تقوم مؤسستكم
	بتدريب العاملين	بتدريب العاملين	بتدريب العاملين	بتدريب العاملين	بتدريب العاملين	بتدريب العاملين
	حول كيفية تحـاد	حول كيفية تحـاد	حول كيفية تحـاد	حول كيفية تحـاد	حول كيفية تحـاد	حول كيفية تحـاد
	اليـب نماذج حل	اليـب نماذج حل	اليـب نماذج حل	اليـب نماذج حل	اليـب نماذج حل	اليـب نماذج حل
	مشاكل الجودة	مشاكل الجودة	مشاكل الجودة	مشاكل الجودة	مشاكل الجودة	مشاكل الجودة
	40	40	40	40	40	40
	0	0	0	0	0	0

3.75	3.75	3.60	3.95	3.95	3.80	3.88
.630	.630	.810	.783	.597	.758	.686

## Frequencies

### Statistics

		التزام ودعم الادارة العليا	التركيز على العميل	التركيز على المورد	التركيز على العاملين	التحسين المستمر	إدارة الجودة الشاملة
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.8750	3.8938	3.9375	3.6625	3.8938	3.8525
Std. Deviation		.58012	.51853	.55398	.56769	.60417	.43160

## Frequencies

### Statistics

		تقويم مؤسستكم	تدريب	تطوير مآتمر	للمعمالة	التميز	خدماتها ومنتجاتها
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.53	3.63	3.63	3.53	3.55	3.78
Std. Deviation		.847	.705	.586	.847	.749	.891

		لدى مؤسستكم نظاما	إداريا فعالا ( الحوكمة )	يضمن الالتزام	بالقوانين والضوابط	والرقابة اللازمة	العمل بشكل مآتمر	تدعم مؤسستكم الإبداع	والابتكار داخل فرق	الجودة والتميز
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.85	3.65	3.53	3.60	3.55	3.55	3.90	3.90	3.90
Std. Deviation		.622	.770	.640	.744	.714	.714	.545	.545	.545

مؤسسكم تحقق رضا العملاء عن طريق تقديم منتجات خدمات تلبي احتياجاتهم او تفوقها	مؤسسكم تركز على تلبية تطلعات أصحاب المصلحة	تحقق مؤسسكم نتائج إيجابية (مثل المكانة الوافية الابتكار الإبداعية) تتوافق مع أهدافها المعلنة	تحقق مؤسسكم نتائج تشغيلية (تحسين الجودة تقليل التكاليف. زيادة الإنتاجية)	مؤسسكم تقدم لعملائها أشياء تميزها عن المنافسين
40	40	40	40	40
0	0	0	0	0
3.83	3.40	3.78	3.83	3.85
.781	.810	.768	.636	.662

تمتلك مؤسسكم القدرة على مواجهة التحديات الحالية (أو المقلية) مثل تغيرات السوق أو التحديات التكنولوجية)	تمتلك مؤسسكم القدرة على توقع احتياجات السوق متطلبات العملاء بشكل متباقي	تؤثر مؤسسكم إيجابيا على المجتمع (مثل تحسين جودة الحياة، التنمية المستدامة، توفير فرص للعمل)
40	40	40
0	0	0
3.90	3.78	3.83
.778	.733	.712

## Frequencies

### Statistics

	التوجه	التنفيذ	النتائج	الأداء المتميز
N	Valid 40	40	40	40
	Missing 0	0	0	0
Mean	3.5833	3.6929	3.7719	3.6917
Std. Deviation	.59437	.54667	.54662	.48514

الملحق رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إدارة الجودة الشاملة <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: المتميز الأداء  
 b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759 <sup>a</sup>	.576	.564	.32020

- a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.283	1	5.283	51.527	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.896	38	.103		
	Total	9.179	39			

- a. Dependent Variable: المتميز الأداء  
 b. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.406	.460		.883	.383
	إدارة الجودة الشاملة	.853	.119	.759	7.178	.000

- a. Dependent Variable: المتميز الأداء

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	

1	المتميز الأداء، العاملين على التركيز الإدارة ودعم التزام على التركيز، العليا على التركيز، المورد العميل <sup>b</sup>	. Enter
---	---	---------

a. Dependent Variable: المتميز الأداء

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 <sup>a</sup>	.649	.597	.30781

a. Predictors: (Constant), المتميز الأداء، العاملين على التركيز، الإدارة ودعم التزام

العمل على التركيز، المورد على التركيز، العليا

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.958	5	1.192	12.576	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.221	34	.095		
	Total	9.179	39			

a. Dependent Variable: المتميز الأداء

b. Predictors: (Constant), المتميز الأداء، العاملين على التركيز، الإدارة ودعم التزام، العمل على التركيز، المورد على التركيز، العليا، العمل على التركيز، المورد على التركيز، العليا

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.421	.459		.917	.365
	العليا الإدارة ودعم التزام	.314	.097	.376	3.241	.003
	العمل على التركيز	.283	.168	.302	1.683	.102
	المورد على التركيز	-.094	.120	-.107	-.780	.441
	العاملين على التركيز	.107	.101	.126	1.067	.294
	المتميز الأداء	.238	.147	.297	1.626	.113

a. Dependent Variable: المتميز الأداء

الملحق رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الشاملة الجودة إدارة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التوجه

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 <sup>a</sup>	.407	.391	.46365

a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.609	1	5.609	26.091	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8.169	38	.215		
	Total	13.778	39			

a. Dependent Variable: التوجه

b. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.198	.667		.297	.768
	الشاملة الجودة إدارة	.879	.172	.638	5.108	.000

a. Dependent Variable: التوجه

## الملحق رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الشاملة الجودة إدارة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التنفيذ

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.572 <sup>a</sup>	.328	.310	.45414

a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.818	1	3.818	18.511	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.837	38	.206		
	Total	11.655	39			

a. Dependent Variable: التنفيذ

b. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.900	.653		1.378	.176
	الشاملة الجودة إدارة	.725	.168	.572	4.302	.000

a. Dependent Variable: التنفيذ

الملحق رقم (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الشاملة الجودة إدارة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: النتائج

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 <sup>a</sup>	.557	.545	.36859

a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.490	1	6.490	47.773	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.163	38	.136		
	Total	11.653	39			

a. Dependent Variable: النتائج

b. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.131	.530		.246	.807
	الشاملة الجودة إدارة	.945	.137	.746	6.912	.000

a. Dependent Variable: النتائج