

# دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

## دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج-

د. فرحات عباس  
جامعة مسيلة، الجزائر  
Farhat.abbas@gmail.com

د. حبيبة عامر<sup>1</sup>  
جامعة برج بوعريريج، الجزائر  
amer\_habiba@yahoo.com

## *The role of continuous improvement processes in the achievement of TQM in the economic institution* - Case study of the Condor Bordj Bou Arreridj-

D.farhat abbas & D.habiba amer  
University of msila & University of bordj bouaridje / Algeria

Received: 23/04/2017

Accepted: 17/06/2017

Published: 31/12/2017

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة "CONDOR"، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على (37) استمارة استبيان من مجموع (40) استمارة استبيان موزعة، ومن خلال جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات التحسين المستمر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، القيادة الإدارية، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، التدريب والتعليم).

**الكلمات المفتاحية:** التحسين المستمر، الجودة، إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

الترميز الاقتصادي (JEL) : L15

### Abstract:

This study aims at identifying the role of continuous improvement processes in the achievement of TQM in one of the Algerian institutions, the "CONDOR" organization. To achieve the objective of the study, 37 questionnaire forms were obtained from a total of (40) questionnaires distributed. Assumptions Using the statistical package for social sciences, the study reached several results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between continuous improvement processes and the principles of TQM (customer focus, continuous improvement, management leadership, employee participation, Decent, training and education).

**Keywords:** Continuous Improvement, Quality, Quality Management, Total Quality Management.

**(JEL) Classification :** L15.

## تمهيد:

يعتبر مبدأ التحسين المستمر هو أفضل وسيلة تسمح بتطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسات، والتحسين المستمر فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر ، وتشتمل هذه العملية على المعدات، الطرق، الخدمات والأفراد، وهذا يستدعي تغيير النظرة التقليدية التي كانت تقصد الصيانة والإصلاح على الحالات التي يصل البعض فيها إلى التعطل والتوقف إلى ضرورة إجراء التحسين والصيانة بشكل دوري ومستمر قبل الوصول إلى حالات التوقف ولا يعتبر مفهوم التحسين المستمر جديدا ولكن لاقى اهتماما كبيرا في الوقت الحالي مما ركز الاهتمام عليه.

### 1. أهمية البحث:

ويمكننا الاستنتاج أن التحسين المستمر يشكل في الواقع العمود الفقري للإدارة، فهو " يضمن للمنظمة البقاء ويأخذ هذا التحسين شكل سلسلة ذات حلقات مرتبطة مع بعضها البعض حيث تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية وهكذا. ومن هذا المنطلق تجلت إشكالية البحث:

ما هو دور عمليات التحسين المستمر في تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور؟

### 2. الفرضيات:

وللإجابة على الإشكالية تم صياغة جملة من الفرضيات :

- ♦ توجد علاقة أثر بين عمليات التحسين المستمر والتركيز على العميل في مؤسسة كوندور.
- ♦ توجد علاقة أثر بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ التحسين المستمر في مؤسسة كوندور.
- ♦ توجد علاقة أثر بين عمليات التحسين المستمر والقيادة الإدارية في مؤسسة كوندور.
- ♦ توجد علاقة أثر بين عمليات التحسين المستمر ومشاركة العاملين في مؤسسة كوندور.
- ♦ توجد علاقة أثر بين عمليات التحسين المستمر واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق في مؤسسة كوندور.
- ♦ توجد علاقة أثر بين عمليات التحسين المستمر وتدريب العاملين في مؤسسة كوندور.

### 3. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها من بين الدراسات القليلة التي تناولت موضوع عمليات التحسين المستمر ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والعديد من الدراسات السابقة جاءت لتحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة أو العوامل المعيقة لها، بينما تكمن أهمية هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات التحسين المستمر ودورها في إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

التعرف على النتائج المحصلة من تطبيق عمليات التحسين المستمر ومدى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وذلك لضمان كفاءة العمليات .

4. حدود الدراسة: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا بما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** حيث ركزنا في دراستنا على توضيح ماهية عمليات التحسين المستمر من حيث التعريف بها وإبراز خصائصها وأهم النتائج المتحصل عليها من تطبيق هذا الأسلوب، كما تطرقنا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم المبادئ التي تركز عليها.
- **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة كوندور باعتبارها أحد المؤسسات المهتمة بجانب إدارة الجودة الشاملة.
- **الحدود الزمانية:** بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة في الفترة الممتدة من جويلية 2017 الى غاية سبتمبر 2017
- والدراسات السابقة والمؤلفات التي تناولت موضوع البحث وبالتالي عرض تلك الأفكار بأسلوب علمي طبقا لخطة البحث مع التأكيد على الأمانة العلمية في الاقتباس ونقل الأفكار، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة لمعرفة دور عمليات التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المختارة.

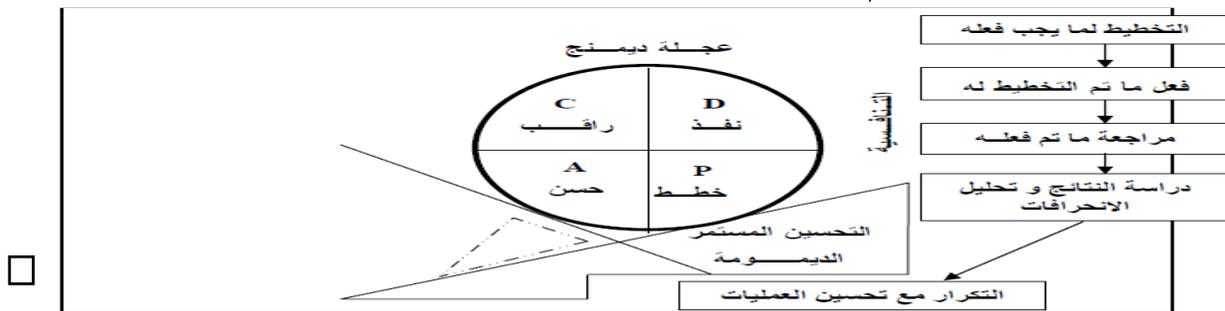
**5. أدوات الدراسة:** اعتمد الباحث في اعداد دراسته على مختلف المصادر المكتبية من اجل تكوين الإطار النظري للبحث والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمجلات والمطبوعات وغيرها كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي للدراسة على استمارة الاستبيان بغية جمع البيانات من عينة البحث المختارة كما تم الاعتماد على برنامج SPSS19 بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة في الدراسة.

#### أولا. الإطار النظري للدراسة:

##### 1. مفهوم التحسين المستمر

يعتبر ادوارد ديمينغ هو أول من وضع استراتيجيات التحسين المستمر ورسمها على شكل دائرة يطلق عليها عجلة ديمينغ وتعتبر الأساس المفاهيمي لأنشطة التحسين المستمر<sup>1</sup>. ويمكن توضيح بشكل أكثر تفصيل مبدأ التحسين المستمر وكيفية الاعتماد عليه في تطبيق التنمية المستدامة:

الشكل رقم 1: مبدأ التحسين المستمر وتطبيقه على التنمية المستدامة



Source : Andrè Chardonnet et Dominique Thibaud on, le guide du PDCA de Deming progrès contenu et management, édition d'organisation, 2003, p. 62.

وبالتالي، فإن لخطوات الواجب اتباعها من طرف المؤسسة في هذا المجال هي:

- ♦ تحديد الأهداف: قياسهم وتحديد آجال لتحقيقهم.

- ◆ الشروع في تنفيذ الأهداف؛
- ◆ تنفيذهم؛
- ◆ تقييم تحقيق الأهداف؛
- ◆ اتخاذ القرارات اللازمة وتصحيحها.

وبصفة عامة لا يوجد أسلوب واحد بإمكان المؤسسة انتهاجه لإدماج ادارة الجودة الشاملة داخلها، لذلك فلكل مؤسسة أسلوب خاص بها يمكن أن تنتهجه. إن أهم ما يوجب الإشارة إليه في هذا المجال هو ضرورة أن يكون الأسلوب المعتمد أسلوب ديناميكي يفتقد للجمود وقابل للتطوير

## 2. التحسين المستمر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن التحسين المستمر هو التغيير للأفضل والتحسين المتواصل، حيث ينصب عمله في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً، ومحاولة الوقوف على كافة التغييرات التي تحدث أثناء العمل، وما هي العمليات او المشاريع التي تحتاج إلى التحسين والتطوير لذلك يسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحاول المدخلات إلى مخرجات على أساس متواصل، فهو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات إلى العميل، حيث قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودتها أو ارتفاع في مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك فإن الهدف من التحسين المستمر هو زيادة مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين. كما تقوم فلسفة التحسين المستمر على مواصلة التطوير مرة تلو الأخرى، فهو يأخذ شكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض، فالكثير من الأفكار البسيطة في العمل تؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير مكاسب كبيرة للمؤسسة وهناك عناصر عديدة تتفاعل فيما بينها لتعمل ضمن طريقة التحسين المستمر في المؤسسة، أهمها التركيز على العملاء وروح التعاون وعمل الفريق، التزام الإدارة، علاقات الإدارة مع العاملين واستخدام التكنولوجيا.

## 3. إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة تمثل للمؤسسة سلاحا استراتيجيا يضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والمتسارعة، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين وتطلعاتهم، لذلك باتت إدارة الجودة وفقا للمواصفات الايزو 9000 هاجس كل مؤسسة اقتصادية، فحصول المؤسسة الاقتصادية على شهادة المطابقة ISO9000 تعد بمثابة مقياس للمنافسة داخليا وخارجيا، وبالتالي فهي مطلب تجاري وشرط أساسي لتحقيق التميز والبقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال الحالية.

## 1.3. مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

اختلفت الآراء والمفاهيم التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة يجب التمييز بينها ومن أهمها ما يلي: يرجع مفهوم الجودة QUALITY الى الكلمة اللاتينية QUALITAS التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة والاتقان<sup>2</sup>.

«الجودة تعني الخصائص المنتجات التي تلبى احتياجات ورضا الزبائن وهي تختلف باختلاف نوع المنتجات والخدمات وطرق استخدامها وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وربح المؤسسات المنتجة»<sup>3</sup>. وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة "ASQC" والمنظمة الأوربية لضبط الجودة "EOQC" الجودة بأنها «المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة»<sup>4</sup>.

### 2.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة مبادئها وخصائصها:

عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت"<sup>5</sup>.

عرف ديمينج "Deming" إدارة الجودة الشاملة بأنها "طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين في المؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة من أجل تحقيق رضا العملاء"<sup>6</sup>.

#### ♦ خصائص وسمات إدارة الجودة الشاملة:

وفيما يلي سنعرض أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة:

♦ **التركيز على العميل:** تقوم الجودة الشاملة على أساس أن استمرار ونجاح نشاطات المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على توافر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم حيث أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة المثبتة التي يجب أن تنطلق منها طموحات المنشأة في المستقبل. إن نظام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة العملاء لتشمل أيضا الموظفين العاملين داخل المؤسسة ويعدهم عنصرا مهما وحيويا من عناصر مجموعة العملاء.

#### ♦ التحسين المستمر:

يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية:<sup>7</sup>

الوقت: سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة. حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك.... المستوى التكنولوجي: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمؤسسة، وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها. ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المؤسسة يسمح باتخاذ قرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.

♦ **التزام الإدارة العليا:** إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.

♦ مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المؤسسة، فهو العنصر الأول لتحقيق الجودة والتميز، وهو أيضا من يتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية.

♦ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق: تمتاز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات فردية أو افتراضات وتوقعات مبنية على آراء شخصية.

♦ تدريب العاملين: ترى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة لذلك فإنه ليس من الصدفة أن يكون للعديد من البرامج الناجحة مديرا حريصا يتولى شؤون التدريب ويسعى على تطبيقه بأحسن ما يكون، وذلك لأن هناك قناعة تامة بأن تغيير مواقف العاملين هي جزءاً من عملية التطوير في إدارة الجودة الشاملة، وهناك مهارات يجب أن يتعلمها العاملون في المؤسسة لعل من أبرزها هو تطوير كفاءة الأفراد بحيث يتمكنوا من حذف الأخطاء والغائتها.

#### 4. الدراسات السابقة:

1.4 دراسة يوسف بومدين (2007)<sup>8</sup>: ركزت الدراسة على علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاداء المتميز وكذا بناء ميزة تنافسية، كما توصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها ان إدارة الجودة الشاملة اطار فلسفي واداري متكامل امام منظمات الاعمال من خلال جعل الجودة هدفا استراتيجيا إضافة الى التركيز على التحسين المستمر ورضا العميل من خلال تمكين العاملين وما يترتب على ذلك من إيجابيات وصولا لتحقيق أداء متميز.

2.4 دراسة Josiah Aduda (2013)<sup>9</sup>: خلصت الدراسة الى أن شهادة الايزو 9001 أدت الى تحسن العائد ونمو المبيعات. كان لها تأثير إيجابي عال على الأداء المالي للمؤسسة بالمقارنة مع نظيراتها التي لا تعتمد على نظام الايزو، لذلك كان لعمليات التحسين المستمر التي تعتمد عليها الحصول على شهادة الايزو 9001 التأثير الإيجابي للاداء المالي للشركات التجارية في كينا، وتوصي الدراسة بأهمية التركيز على التحسين المستمر للحصول على ايزو 9001، وتطبيق محتواها بفعالية مما يؤدي الى النجاح على المدى الطويل وتحقيق الميزة التنافسية،

ثانيا. الدراسة التطبيقية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج

بعد التطرق إلى الجانب النظري الخاص التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم التطرق اليه على احدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة "كوندور" باعتبارها مؤسسة تهتم بإدارة الجودة الشاملة وهذا من اجل تحديد عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 1. الطريقة والأدوات:

##### 1.1. عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة بن حمادي " عنترتراد" هي مؤسسة خاصة ذات أسهم، وهي تحمل كذلك اسم العلامة التجارية "CONDOR" والرمز الذي يوجد امام كلمة "CONDOR" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم، ومعروف عن هذا الطائر أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها.<sup>10</sup>

تقع مؤسسة كوندور في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، وهي شركة ذات أسهم، تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ 80104 متر مربع، طبيعة الاستثمار للمؤسسة هو صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترو -منزلية.

جدير بالذكر أن مؤسسة كوندور مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد، مع العلم أن المؤسسة تحصلت على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 VARSION 2000.

### 2.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع دراستنا في مؤسسة كوندور باعتبارها إحدى المؤسسات المهتمة بالجودة في مختلف منتجاتها لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على تسليط الضوء في جانبها التطبيقي على هذه المؤسسة. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع 40 استبيان على الإداريين في مختلف وحدات المؤسسة محل الدراسة وقد تم استرجاع 37 استبيان في حين أن 3 استبيانات من مجموع 40 استبيان الموزعة لم تسترجع.

الجدول رقم 1: عدد الاستبيانات الموزعة في المؤسسة محل الدراسة

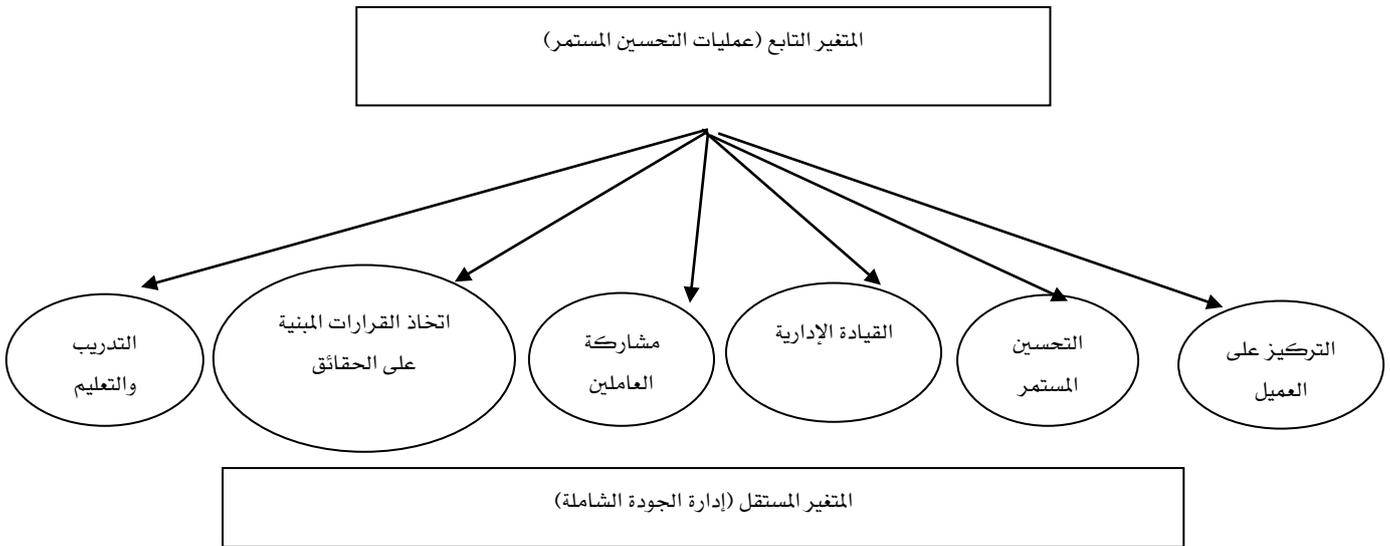
عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المعتمدة
40	37	37

المصدر: من إعداد الباحثين.

### 3.1 متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين أساسيين حيث كان المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة من باب المبادئ (التركيز على العميل، التحسين المستمر، القيادة الإدارية، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، التدريب والتعليم) أما المتغير التابع فكان عمليات التحسين المستمر، والشكل التالي يوضح لنا متغيرات الدراسة.

شكل رقم 2: متغيرات الدراسة



#### 4.1 صدق أداة الدراسة:

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، والجذر التربيعي له لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول

جدول رقم 2: قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	الانحراف المعياري	الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ (الصدق)
التركيز على العميل	3	0.607	0.779
التحسين المستمر	2	0.708	0.841
القيادة الإدارية	2	0.682	0.825
مشاركة العاملين	2	0.873	0.934
اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق	2	0.753	0.867
التدريب والتعليم	2	0.845	0.919
عمليات التحسين المستمر	12	0.511	0.714
الإجمالي	25	0.855	0.924

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

يلاحظ من الجدول السابق، جدول رقم (2) أن كل قيم الانحراف المعياري أكبر من القيمة الدنيا (0.60)، والتي تعكس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ما يدل على أن هناك تجانس واتساق داخلي بين فقرات الاستبانة.

#### 5.1 البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات المطلوبة للبحث، تم استخدام نظام التحليل بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، Statistical Package for Social Sciences لمعالجة بيانات الاستبانة، ويستخدم هذا البرنامج لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية في مختلف أنواع العلوم خاصة العلوم الإنسانية، عن طريق استخدام بعض الاختبارات الإحصائية التي يتيحها البرنامج.

قصد معالجة المعطيات المتحصل عليها عن طريق الاستبانة، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، الانحدار الخطي البسيط، التكرارات والنسب المئوية.

#### 2. عرض نتائج الدراسة:

في هذا المطلب سنتطرق إلى فرعين أساسيين حيث احتوى الفرع الأول على التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة فيما كان الفرع الثاني حول التحليل الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة.

#### 1.2 التحليل الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة:

استنتاج اتجاه العينة بالنسبة لكل محور وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3، من 3 إلى

4، من 4 إلى 5) على عدد الخيارات المتاحة أمام أفراد عينة الدراسة (موافق بشدة، موافق، محايد، ...)، وعليه يساوي طول الفئة  $5/4 = 0.80$ . ومنه يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 4: معايير تحديد درجة الموافقة لعينة الدراسة

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	منخفض جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي.

أما فيما يخص التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة كانت كالتالي:

#### ◆ عمليات التحسين المستمر:

الجدول رقم 5: التحليل الإحصائي لمحور عمليات التحسين المستمر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تستهدف عمليات إعادة التحسين المستمر حل بعض المشاكل في المؤسسة.	3.29	1.17	متوسط
2	يقوم بمهمة اعداد خطط وبرامج التحسين المستمر فريق متخصص.	2.48	1.12	منخفض
3	تركز إدارة المؤسسة في عملية التحسين المستمر على آراء الزبائن الذين يتعاملون معها	2.62	0.98	متوسط
4	تقوم المؤسسة بتحديد أولويات التحسين المستمر بشكل يتوافق مع رسالتها وأهدافها.	1.83	0.68	منخفض
5	تهدف عملية التحسين المستمر إلى تحفيز أداء العاملين.	2.48	0.98	منخفض
6	تتبني المؤسسة أفكار جديدة تدفع إلى التحسين والتطوير المستمرين.	2.24	1.06	منخفض
7	تساهم عمليات التحسين المستمر في تقديم حلول لزيادة كفاءة المؤسسة.	2.02	0.79	منخفض
8	تتم عملية رفع التقارير في المؤسسة دون وسطاء في عمليات التحسين المستمر.	2.97	0.92	متوسط
9	يتم اختيار التصميم الجيد في المؤسسة من خلال دراسة البدائل المتاحة.	2.35	1.05	منخفض
10	يدفع التقييم الجيد لأداء العاملين بالمؤسسة إلى إعادة توزيعهم على فرق عمل جديدة.	2.75	1.25	متوسط
11	تسمح عملية التحسين المستمر بإعادة بنائها من جديد كلما كانت الحاجة إليها.	2.43	1.04	منخفض
12	لعمليات التحسين المستمر دور جوهري في تغير الهياكل التنظيمية.	2.10	0.80	منخفض
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	2.46	0.98	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

من خلال الجدول أعلاه ووفق مقياس الدراسة نلاحظ أن العبارات (1، 3، 8، 10) جاءت بمتوسطات حسابية (3.29، 2.62، 2.97، 2.75) وانحراف معياري (1.17، 0.98، 0.92، 1.25) على التوالي وبدرجة

موافقة متوسطة، في حين باقي العبارات (2، 4، 5، 6، 7، 9، 11، 12) الخاصة بمحور عمليات التحسين المستمر جاءت بمتوسطات حسابية من (1.83، 2.48) وانحراف معياري (0.68، 1.12)، أما المتوسط الحسابي العام لمحور التحسين المستمر فكان (2.46) وانحراف معياري (0.98) ودرجة موافقة منخفضة.

♦ إدارة الجودة الشاملة:

التركيز على العميل:

الجدول رقم 6: التحليل الإحصائي لمحور التركيز على العميل

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تأخذ المؤسسة شكاوى وآراء زبائنها بنظر الاعتبار عند تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.	2.05	1.15	منخفض
14	تعمل المؤسسة على إرضاء زبائنها باستمرار.	2.37	1.40	منخفض
15	تسعى المؤسسة إلى تنويع خدماتها المقدمة للزبائن.	2.05	0.99	منخفض
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	<b>2.15</b>	<b>1.18</b>	<b>منخفض</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

يتضح من الجدول رقم 6 أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بمبدأ التركيز على العميل كان (2.15) وانحراف معياري عام (1.18) ووفق مقياس الدراسة فإن درجة الموافقة كانت منخفضة، حيث جاءت العبارات (13، 14، 15) بمتوسطات حسابية (2.05، 2.37، 05.2) وانحراف معياري (1.15، 1.40، 0.99) على التوالي مما يعني درجة الموافقة منخفضة من طرف أفراد عينة الدراسة (المستجوبين) حول العبارات الخاصة بمحور التركيز على العميل، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالقدر الكافي لآراء زبائنها.

♦ التحسين المستمر:

الجدول رقم 7: الدراسة الإحصائية لمحور التحسين المستمر

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	تسعى المؤسسة إلى تحسين الجودة باستمرار.	2.18	1.28	منخفض
17	تسعى المؤسسة على تخفيض العيوب في عملياتها إلى أدنى مستوى ممكن باستمرار.	2.43	1.30	منخفض
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	<b>2.30</b>	<b>1.29</b>	<b>منخفض</b>

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19.

نلاحظ من الجدول أعلاه، جدول رقم 7 أن المتوسطات الحسابية للعبارات (16، 17) جاءت (2.18، 2.43) وانحراف معياري (1.28، 1.30) وجاءت درجة الموافقة منخفضة، كما أن المتوسط الحسابي العام كان (2.30) بدرجة موافقة منخفضة، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة ليست مهتمة كثيرا بتحسين جودة منتجاتها وتخفيض العيوب فيها إلى أدنى مستوى ممكن لأن هذا ما نصت عليه العبارات (16، 17).

◆ القيادة الإدارية:

الجدول رقم 8: الدراسة الاحصائية لمحور القيادة الإدارية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
18	تسعى القيادة الإدارية للمؤسسة إلى تقديم الحوافز للعاملين لتحسين جودة منتجاتها.	2.24	0.98	منخفض
19	تطور القيادة الإدارية للمؤسسة قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات الإدارية	2.02	0.95	منخفض
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام				
		2.13	0.96	منخفض

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

يتضح من الجدول السابق، جدول رقم 8 أن المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة الإدارية كان (2.13) وانحراف معياري عام (0.96) ودرجة موافقة منخفضة، حيث جاءت العبارات (18، 19) بمتوسطات حسابية (2.24، 2.02) وانحراف معياري (0.98، 0.95) على التوالي بدرجة موافقة منخفضة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تشجع كثيرا قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية وكذلك فيما يخص تقديم الحوافز للعاملين لتحسين جودة منتجات المؤسسة.

المحور الفرعي الرابع: مشاركة العاملين:

الجدول رقم 9: الدراسة الاحصائية لمحور مشاركة العاملين

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
20	يعمل جميع العاملين في المؤسسة كفريق واحد.	2.21	1.15	منخفض
21	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بالجودة الشاملة.	2.10	0.99	منخفض
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام				
		2.15	1.07	منخفض

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بمبدأ مشاركة العاملين كان (2.15) وانحراف معياري (1.07) بدرجة موافقة منخفضة، حيث كانت الفقرات (20، 21) بمتوسطات حسابية (2.21، 2.10) وانحراف معياري (1.15، 0.99) على التوالي ودرجة موافقة منخفضة، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا يعمل جميع العاملين لديها كفريق واحد ولا تولي أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملين فيما يخص جودة منتجاتها باعتبار أن هذا ما نصت عليه العبارات (20، 21).

◆ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق:

الجدول رقم 10: التحليل الإحصائي لمحور اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	تعتمد المؤسسة استخدام أساليب الحوار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة منتجاتها.	2.16	1.06	منخفض
23	تعتمد المؤسسة على التوصيات الواردة في محاضر الأقسام عند اتخاذ بعض القرارات الخاصة بجودة الخدمة المقدمة للزبون.	2.64	1.11	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام				
		2.40	1.08	منخفض

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

يتضح من الجدول رقم 10 أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بمبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق كان (2.40) وانحراف معياري (1.08)، في حين كان المتوسط الحسابي للعبارة (22) يقدر ب (2.16) وانحراف معياري (1.06) أما المتوسط الحسابي للعبارة (23) فكان (2.64) وانحراف معياري (1.11) ودرجة موافقة متوسطة، ما يعني لنا أن المؤسسة محل الدراسة لا تستخدم كثيرا أساليب الحوار فيما يخص اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، في حين تعتمد على التوصيات الواردة في محاضر الأقسام فيما يخص بعض القرارات الخاصة بجودة منتجاتها.

#### ♦ التدريب والتعليم:

الجدول رقم 11: التحليل الإحصائي لمحور التدريب والتعليم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
24	تعمل المؤسسة على تشجيع الأقسام على تقديم التدريب العملي المناسب للعاملين لديها.	2.59	0.92	منخفض
25	توجد في المؤسسة وحدة خاصة بالتعليم والتدريب المستمرين.	2.32	1.02	منخفض
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.45	0.97	منخفض

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

يلاحظ من الجدول السابق، جدول رقم 11 أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بمبدأ التدريب والتعليم كان (2.45) وانحراف معياري (0.97) ودرجة موافقة منخفضة، حيث كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (24، 25) كالتالي (2.59، 2.32) وانحراف معياري (1.02، 0.92) على التوالي ودرجة الموافقة كانت منخفضة، هذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة أو أن أفراد عينة الدراسة (المستجوبين) يرون بأن المؤسسة لا تشجع مختلف الأقسام على تقديم التدريب العملي للعاملين وكذلك عدم وجود وحدة خاصة بالتدريب في المؤسسة.

#### 2.2 اختبار الفرضيات:

سنحاول التطرق إلى نتائج مصفوفة الارتباطات الجزئية وكذلك سيتم اختبار الفرضيات الفرعية لمعرفة مدى اثبات أو نفي ما جاء في هذه الفرضيات حول متغيرات الدراسة.

#### 1.2.2 مصفوفة الارتباطات الجزئية:

لمعرفة فيما كان هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة، سنستخدم مصفوفة الارتباطات الجزئية، حيث يمثل المتغير المستقل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في حين أن عمليات التحسين المستمر يمثل المتغير التابع.

الجدول رقم 12: نتائج مصفوفة الارتباطات الجزئية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وعمليات التحسين المستمر

عمليات التحسين المستمر	التدريب والتعليم	اتخاذ القرارات	مشاركة العاملين	القيادة الإدارية	التحسين المستمر	التركيز على العميل	
-	-	-	-	-	-	1	التركيز على العميل
-	-	-	-	-	1	0.69	التحسين المستمر
-	-	-	-	1	0.44	0.40	القيادة الإدارية
-	-	-	1	0.72	0.58	0.60	مشاركة العاملين
-	-	1	0.49	0.70	0.40	0.28	اتخاذ القرارات
-	1	0.47	0.32	0.42	0.19	0.15	التدريب والتعليم
1	0.33	0.59	0.57	0.61	0.50	0.53	عمليات التحسين المستمر

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

انطلاقاً من مخرجات الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين المتغير التابع (عمليات التحسين المستمر) والمتغيرات المستقلة (التركيز على العميل، التحسين المستمر، القيادة الإدارية، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، التدريب والتعليم) تراوحت بين (0.61) و(0.33) مما يدل على وجود علاقة طردية من ضعيفة إلى قوية بين عمليات التحسين المستمر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث نلاحظ أن وجود ارتباط كبير بين عمليات التحسين المستمر والقيادة الإدارية بمعامل ارتباط (0.61)، وبعدها يأتي ارتباط بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق بمعامل ارتباط (0.59)، ثم عمليات التحسين المستمر ومشاركة العاملين بمعامل ارتباط (0.57)، وكان معامل الارتباط بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ التركيز على العميل (0.53)، في حين جاء معامل الارتباط بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ التحسين المستمر (0.50) وأخيراً معامل ارتباط ضعيف بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ التدريب والتعليم بمعامل ارتباط (0.33).

## 2.2.2 اختبار الفرضيات الفرعية:

### ♦ الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لعمليات التحسين المستمر على مبدأ التركيز على العميل، ولاختبار هذه الفرضية سنستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يمثل مبدأ التركيز على العميل المتغير المستقل، في حين تمثل عمليات التحسين المستمر المتغير التابع.

الجدول رقم 13: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لعمليات التحسين المستمر ومبدأ التركيز على العميل

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	Sig
0.53	0.28	13.64	0.001

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو (0.53) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة، وبلغ معامل التحديد (0.28)، وبلغت القيم الاحتمالية Sig (0.001) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى.

ولمعرفة أثر عمليات التحسين المستمر على التركيز على العميل بصورة انفرادية، نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: نتائج اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين عمليات التحسين المستمر والتركيز على العميل

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Béta	T	Sig
الثابت	1.42	0.2	-	6.87	0.000
التركيز على العميل	0.44	0.12	0.53	3.69	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

من الجدول رقم 14 يتضح ان قيمة معامل المتغير المستقل (0.44)، وبلغت قيمة T المقابلة له (3.69) عند مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من المستوى (0.05) ومنه تقبل الفرضية التي تنص بوجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ التركيز على العميل.

#### ♦ الفرضية الفرعية الثانية:

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة إذا كان هناك علاقة أثر ذات دلالة بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ التحسين المستمر، ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا الانحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير المستقل في مبدأ التحسين المستمر، أما المتغير التابع فيتمثل في عمليات التحسين المستمر.

الجدول رقم 15: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عمليات التحسين المستمر ومبدأ التحسين المستمر

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	Sig
0.50	0.25	11.67	0.002

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

يتضح من الجدول السابق، جدول رقم 15 أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل (0.50) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة، حيث بلغ معامل التحديد (25.0) مما يعني أن المتغير التابع (عمليات التحسين المستمر) يؤثر على المتغير المستقل (التحسين المستمر) ما نسبته (25٪)، وبلغت القيم الاحتمالية Sig (0.002) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول هذه الفرضية الثانية.

ولمعرفة أثر عمليات التحسين المستمر على التحسين المستمر، نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: نتائج اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين عمليات التحسين المستمر والتحسين المستمر

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Béta	T	Sig
الثابت	1.57	0.18	-	8.65	0.000
التحسين المستمر	0.36	0.10	0.50	3.41	0.002

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار (36.0)، وبلغت قيمة T المقابلة له (3.41) عند مستوى معنوية (0.002) وهي أقل من المستوى (0.05) ومنه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إ عمليات التحسين المستمر ومبدأ التحسين المستمر.

#### ♦ الفرضية الفرعية الثالثة:

تهدف هذه الفرضية إلى معرفة إن كان هناك أثر عمليات التحسين المستمر على القيادة الإدارية، وبغرض اختبار هذه الفرضية سنستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تعتبر مبدأ القيادة الإدارية متغير مستقل، أما عمليات التحسين المستمر تعتبر المتغير التابع.

الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لعمليات التحسين المستمر ومبدأ القيادة الإدارية

Sig	اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.000	21.40	0.37	0.61

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو (0.61) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة في نفس الاتجاه بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ القيادة الإدارية، وبلغ معامل التحديد (0.37) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوية (0.05) وبالتالي فإن الفرضية الثالثة مقبولة.

ولمعرفة تأثير عمليات التحسين المستمر على مبدأ القيادة الإدارية بصورة انفرادية، نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: نتائج اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين عمليات التحسين المستمر والقيادة الإدارية

Sig	T	Béta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.000	6.15	-	0.20	1.25	الثابت
0.000	4.62	0.61	0.10	0.46	القيادة الإدارية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

من الجدول السابق، جدول رقم 18 يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل (46.0)، وبلغت قيمة T المقابلة له (4.62) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى (0.05) ومنه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ القيادة الإدارية.

والمعادلة التالية توضح ذلك:  $Y = 0.46 X + 1.25$

#### ♦ الفرضية الفرعية الرابعة:

حيث تنص هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة لعملية عمليات التحسين المستمر على مبدأ مشاركة العاملين، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لعمليات التحسين المستمر ومشاركة العاملين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	Sig
0.57	0.33	17.41	0.000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

يتضح من الجدول رقم 19 أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو (0.57) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة في نفس الاتجاه بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ مشاركة العاملين، وبلغ معامل التحديد (0.33) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية الرابعة.

ولمعرفة تأثير عمليات التحسين المستمر على مبدأ مشاركة العاملين بصورة انفرادية، تم استخدام اختبار

T لتحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 20: نتائج اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين عمليات التحسين المستمر ومشاركة العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Béta	T	Sig
الثابت	1.45	0.17	-	8.14	0.000
مشاركة العاملين	0.33	0.08	0.57	4.17	0.000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل (33.0)، وبلغت قيمة T المقابلة له (4.17) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى (0.05) ومنه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة آثار دلالة إحصائية بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ مشاركة العاملين.

#### ♦ الفرضية الفرعية الخامسة:

تضمنت الفرضية الفرعية الخامسة وجود أثر عمليات التحسين المستمر على اتخاذ القرارات المبنية على

الحقائق، وبغرض اختبارها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لذلك، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لعمليات التحسين المستمر ومبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	Sig
0.59	0.35	19.56	0.000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

يتضح من الجدول السابق، أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو (0.59) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين عمليات التحسين المستمر واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، وبلغ معامل التحديد (0.35) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

ولمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية، تم استخدام اختبار T لتحليل الانحدار

الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 22: نتائج اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين عمليات التحسين المستمر واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق

Sig	T	Béta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.000	6.28	-	0.20	1.28	الثابت
0.000	4.42	0.59	0.09	0.40	اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل (40.0)، وبلغت قيمة T المقابلة له (4.42) عند مستوى معنوية (0.000) وهي اقل من المستوى (0.05) ومنه تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

#### ♦ الفرضية الفرعية السادسة:

تضمنت الفرضية الفرعية السادسة وجود أثر ذو دلالة عمليات التحسين المستمر على مبدأ تدريب وتعليم العاملين، وبغرض اختبارها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لذلك، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عمليات التحسين المستمر ومبدأ التدريب والتعليم

Sig	اختبار F	معامل التحديد R	معامل الارتباط R
0.046	4.27	0.10	0.33

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

نلاحظ من الجدول رقم 23 أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو (0.33) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ التدريب والتعليم، وبلغ معامل التحديد (0.10) عند مستوى معنوية (0.046) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة.

ولمعرفة تأثير المتغير التابع على المتغير المستقل بصورة انفرادية، تم استخدام اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 24: نتائج اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين

Sig	T	Béta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.000	8.24	-	0.21	1.73	الثابت
0.046	2.06	0.33	0.09	0.20	التدريب والتعليم

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS19.

من الجدول السابق، جدول رقم 24 يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل (20.0)، وبلغت قيمة T المقابلة له (2.50) عند مستوى معنوية (0.046) وهي أقل من المستوى (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات التحسين المستمر ومبدأ التدريب والتعليم.

#### خلاصة:

بعد تحليل معطيات الأدبيات التطبيقية للدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ◆ ليس هناك اهتمام كبير في المؤسسة محل الدراسة بأسلوب التحسين المستمر حيث جاءت معظم عبارات هذا المحور بدرجة موافقة منخفضة.
- ◆ قلة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تبينه إجابات افراد عينة الدراسة (المستجوبين)، حيث كانت درجة الموافقة في كل المحاور الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة منخفضة.
- ◆ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة أثر ذات دلالة لعمليات التحسين المستمر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ◆ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة أثر ذات دلالة لعمليات التحسين المستمر ومبدأ التركيز على العميل.
- ◆ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة أثر ذات دلالة لعمليات التحسين المستمر ومبدأ التحسين المستمر.
- ◆ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة أثر ذات دلالة لعمليات التحسين المستمر ومبدأ القيادة الإدارية.
- ◆ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة أثر ذات دلالة لعمليات التحسين المستمر ومبدأ مشاركة العاملين.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة أثر ذات دلالة لعمليات التحسين المستمر ومبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة أثر ذات دلالة لعمليات التحسين المستمر ومبدأ التدريب والتعليم.

#### التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الطالب من خلال هذه الدراسة فإنه يقترح التوصيات التالية:

- محاولة الاهتمام أكثر بأسلوب التحسين المستمر باعتباره من أهم الأساليب الحديثة في علم الإدارة.
- ضرورة الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التحسين المستمر، القيادة الإدارية، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، التدريب والتعليم) في المؤسسة محل الدراسة.
- عمليات التحسين المستمر ما هي إلا تقنية من تقنيات إدارة الجودة الشاملة ويجب تبنيتها للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.
- بما أن المؤسسة محل الدراسة تعرف منافسة كبيرة في السوق فإنها مطالبة بتحقيق الجودة في مختلف منتجاتها ولا يتحقق ذلك إلا بتبني استراتيجية تعتمد على إدارة الجودة الشاملة.

## الاحالات والمراجع:

1. André Chardonnet et Dominique Thibaud on, le guide du PDCA de Deming progrès contenu et management, édition d'organisation, 2003, p. 62.  
- محمد عبد العال النعيمي: إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2000، 65. (بتصرف)  
- يوسف حجيم الطائي: نظم إدارة الجودة، دار اليازوردي، للنشر، الأردن، 2008، ص. 89.  
مأمون الدراركة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، 2002، ص. 152.  
3 انظر:  
- محمد عبد العال النعيمي وآخرون: إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009، عمان، ص. 31.  
- PH. Kotler & B. Debois: Marketing management, 10ème édition, Public Union, Paris, 2000, P. 90. □
- 4 محمد عبد الوهاب العزاوي: انظمة ادارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص. 18.
- 5 محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص. 31
- 6 مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص. 64.
- 7 لوشاحي احمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2002 - 2003، ص 31، 32.
- 8 . يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
- 9 Josiah Aduda, impact of iso9001 certification on financail performance of commercail state corporations in kenya, a research project submittes in partail fulfillment of the requiemet for the award of the degree of master of business adminstration, scool of business : university of nairobi, 2013.
10. من وثائق مؤسسة كوندور.